

IMPLEMENTASI EVALUASI PASCA PELATIHAN PADA BALAI DIKLAT KEAGAMAAN MANADO

Deybi Kolopita

Balai Diklat Keagamaan Manado Jl. Mr. A.A. Maramis Km. 09 Paniki Bawah Manado – Sulawesi Utara - Indonesia
Email: eby_kiki@yahoo.co.id

Abstrak

Gempuran disrupsi yang begitu dahsyat telah menuntut perbaikan pelayanan publik yang begitu tinggi dan menuntun masyarakat khususnya ASN untuk terus berpangku tangan menjadi penonton di negeri sendiri. Perhelatan Industri 4.0 mengharuskan SDM aparatur segera singsingkan lengan penuh *digital talent* dan *digital leader*. Sebaliknya, mereka yang belum sesuai dengan kriteria *Smart ASN* harus menyadari dan mengikuti program pengembangan kompetensi yang antara lain melalui pelatihan. Untuk menjamin mutu pelatihan, lembaga penyelenggara pelatihan harus melaksanakan program evaluasi pelatihan. Karenanya, tulisan ini ingin menyoroti tiga permasalahan pokok, yaitu: (1) Bagaimana pelaksanaan Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) di Balai Diklat Keagamaan Manado, (2) Bagaimana model EPP di Balai Diklat Keagamaan Manado, dan (3) Apakah EPP yang dilaksanakan mampu menjawab diskrepansi kompetensi alumni pelatihan.

Melalui pendekatan kualitatif dengan menggunakan teori CIPP Stufflebeam & Shinkfield dan teori Kirkpatrick diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: (1) Balai Diklat Keagamaan Manado melaksanakan evaluasi pasca pelatihan sudah sesuai dengan teori dan prosedur yang ditetapkan, yaitu dimulai dari persiapan, penunjukan tim penyusun instrumen, penunjukan evaluator, pelaksanaan evaluasi, diseminasi, dan pelaporan hasil secara tertulis; (2) Balai Diklat Keagamaan Manado melaksanakan EPP menggunakan model evaluasi CIPP dan model Kirkpatrick; dan (3) Hasil EPP Balai Diklat Keagamaan Manado baru sampai pada memperoleh informasi *output* dan *outcome* untuk kebutuhan memperbaiki pelaksanaan pelatihan, dan belum sampai kepada dampak positif pelatihan terhadap pengembangan kompetensi ASN yang berkontribusi pada peningkatan *performance* institusi dalam pelayanan publik menuju birokrasi Indonesia berkelas dunia.

Kata Kunci: Balai Diklat Keagamaan, Evaluasi; Pelatihan; ASN, Manado

Abstract

The devastating onslaught of disruption has demanded a high level of improvement in public services and has led the public, especially civil servants, to continue to stand by as spectators in their own country. The industry 4.0 event requires HR apparatus to immediately roll up their sleeves to fill digital talent and digital leaders. On the other hand, those who do not meet the Smart ASN criteria must be aware of and take part in a competency development program, which includes training. In order to guarantee the quality of training, the training organization must implement a training evaluation program. Therefore, this paper wants to highlight three main issues, namely: (1) How is the implementation of Post-Training Evaluation (EPP) at the Manado Religious Education and Training Center, (2) What is the EPP model at the Manado Religious Education and Training Center, and (3) Can the EPP be implemented addressing competency discrepancies of training alumni.

Through a qualitative approach using the theory of CIPP Stufflebeam & Shinkfield and Kirkpatrick's theory, the following research results were obtained: (1) The Manado Religious Education and Training Center carried out post-training evaluations in accordance with established theories and procedures, starting from preparation, designation of the instrument drafting team, appointment evaluator, implementation of evaluation, dissemination, and reporting of results in writing; (2) Manado Religious Education and Training Center implements EPP using the CIPP evaluation model and the Kirkpatrick model; and (3) The results of the EPP of the Manado Religious Education and Training Center have only reached information on outputs and outcomes for the need to improve training implementation, and have not yet reached the positive impact of training on ASN competency development which contributes to improving institutional performance in public services towards a world-class Indonesian bureaucracy.

Keyword: *Religious Training Center, Evaluation, Training, ASN, and Manado*

Pendahuluan

Revolusi industri 4.0 yang memacu disrupsi (perubahan fundamental terhadap kehidupan masyarakat) telah menuntut kualitas sektor pelayanan publik semakin tinggi. Pelayanan publik yang selama ini mengandalkan kualitas Sumber Daya Manusia harus segera didesain secara tuntas melalui rekayasa berbasis IT. Pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik tengah diuji apakah citanya-citanya untuk mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab) bisa *survive* di tengah perubahan yang radikal.

Oleh karenanya tidak mengherankan apabila pemerintah saat ini getol-getolnya menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN khususnya yang berkaitan dengan *service excellence* dalam rangka mewujudkan pelayanan publik berkelas dunia. Salah satu kebijakan tersebut adalah penilaian potensi dan kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.

Dalam persaingan global, pemerintah Indonesia mau tidak mau harus memasuki ranah digital. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) dipaksa untuk adaptif terhadap teknologi agar kinerja pelayanan lebih cepat, akurat, dan efisien. Dalam *Global Talent Competitiveness Index*, Indonesia berada pada peringkat ke-77 dari 119 negara dengan nilai 38,04. Untuk memperbaiki indeks tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menerapkan *Human Capital Management Strategy* menuju *Smart ASN 2024* dengan programnya yang dinamakan 6P, yaitu: (1) perencanaan; (2) perekrutan dan seleksi; (3) pengembangan kapasitas; (4) penilaian kinerja dan penghargaan; (5) promosi, rotasi, dan karir; serta (6) peningkatan kesejahteraan.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap instansi pemerintah sudah harus benar-benar menerapkan sistem merit dalam setiap seleksi. Terbukti sejak 2020, Kementerian PANRB merekrut ASN menggunakan sistem digital. Mereka yang terpilih dengan sistem ini, diharapkan bisa menjadi *Smart ASN 2024* untuk membawa birokrasi Indonesia berkelas dunia. Profil *Smart ASN* meliputi integritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, berjiwa *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas. Sementara ASN yang tidak memenuhi *digital talent* dan *digital leader*, mereka harus mengikuti program pengembangan kompetensi melalui pendidikan atau pelatihan.

Program pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan yang harus diikuti pada lembaga formal, memiliki konsekuensi waktu lama dan biaya yang tidak murah. Misalnya bagi ASN yang belum S1 harus mengikuti pendidikan yang lamanya lebih kurang 8 semester (4 tahun), bagi ASN yang belum magister harus mengikuti pendidikan pascasarjana (S2) yang lamanya lebih kurang 4 semester (2 tahun), dan bagi ASN yang belum Doktor harus mengikuti pendidikan doktoral (S3) yang lamanya lebih kurang 6 semester (3 tahun). Waktu menyelesaikan pendidikan yang musti ditempuh oleh ASN yang mengikuti program pendidikan formal tersebut menjadi pertimbangan khusus bagi ASN yang dengan berbagai sebab tidak bisa mengikutinya. Oleh karena itu, agar pengembangan kompetensi ASN berjalan dengan baik, maka untuk meningkatkan kompetensi ASN sesuai profesinya bisa dilakukan dengan program pelatihan.

Pelatihan adalah suatu usaha terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai (Noe, dkk., 2003:251). Pelatihan juga didefinisikan sebagai usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Gomes, 2003:197). Sementara menurut Bernadin dan Russell memaknai pelatihan lebih kepada bentuk kegiatan untuk mengembangkan suatu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap/perilaku (*attitude*) kepada diri sendiri atau orang lain, terkait dengan kompetensi tertentu yang dianggap berguna (Bernardin dan Russell, 1998:172). Dengan demikian pelatihan pada dasarnya merupakan upaya memperbaiki kecakapan peserta pelatihan dalam mengelola pekerjaannya.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan bahwa pelatihan merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi tersebut harus diberikan kepada setiap PNS sekurang-kurangnya 20 jam pelajaran dalam satu tahun (PP No. 11/2017). Pengembangan kompetensi tersebut dilakukan pada tingkat instansi dan tingkat nasional dengan terlebih dahulu dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Untuk mengetahui kesenjangan kompetensi adalah dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki. Sedangkan analisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja Jabatan yang diduduki.

Mengingat pelatihan merupakan aktivitas strategis dalam mengelola PNS, sehingga pelatihan bagi PNS hanya bisa diselenggarakan oleh lembaga pelatihan yang terakreditasi (diakui) oleh masing-masing instansi teknis dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Berdasarkan pedoman akreditasi LAN, lembaga penyelenggara pelatihan layak menyelenggarakan pelatihan PNS harus menerapkan 6 unsur pelatihan secara baik, yaitu: (1) Perencanaan program pelatihan; (2) Penyelenggaraan pelatihan; (3) Evaluasi pelatihan; (4) Hasil penyelenggaraan pelatihan; (5) Pembiayaan pelatihan; dan (6) Sarana pendukung program pelatihan (Psl. 13 Peraturan LAN No. 13/2020 tentang Akreditasi Pelatihan).

Untuk menjamin penyelenggaraan pelatihan berjalan dengan baik, program pelatihan umumnya disusun berdasarkan kebutuhan akan peningkatan kompetensi yang diharapkan akan dipenuhi atau pemenuhan gap kinerja antarpegawai. Penyelenggaraan program pelatihan yang baik dan lancar belum tentu optimal, karena bisa jadi masih terdapat persoalan, misalnya apakah program pelatihan telah sesuai dengan tujuan? Apakah peserta pelatihan dapat memahami materi yang disampaikan? Apakah program pelatihan sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*? dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut hanya dapat dijawab dan diselesaikan apabila lembaga penyelenggara pelatihan melakukan evaluasi pelatihan.

Evaluasi adalah proses menentukan hasil yang telah dicapai dalam kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan dan rencana serta pengaturan (Arikunto dan Abdul Jabar, 2010:1). Evaluasi berkaitan dengan nilai dan makna. Proses dan hasil evaluasi sangat dipengaruhi oleh berbagai observasi, latar belakang, dan pengalaman praktis dari para evaluator. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gilbert Sax bahwasanya “evaluasi adalah proses penilaian atau keputusan yang dibuat dari berbagai observasi dan latar belakang serta pelatihan para evaluator” (Arifin, 2017). Dengan demikian evaluasi pelatihan berfokus pada proses pengumpulan hasil yang dibutuhkan untuk menentukan efektif tidaknya suatu pelatihan. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan merupakan suatu teknik pengukuran yang dapat mengetahui seberapa baik rencana pelatihan mencapai tujuan yang diharapkan, dan membandingkan hasil pelatihan dengan tujuan yang diharapkan dari pelatih, penyelenggara, dan peserta pelatihan.

Evaluasi pelatihan bermanfaat tidak hanya untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelatihan, namun juga berguna untuk memperoleh informasi yang akurat terkait dengan kekurangan yang ada untuk memperbaiki pelaksanaan pelatihan dimasa akan datang atau sebaliknya dijadikan sebagai referensi keputusan untuk

menghentikan pelatihan. Lebih dari itu, evaluasi pelatihan dapat berkontribusi untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja alumni.

Menurut Zurnali, tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan (Cut Zurnali, 2004).

Cut Zurnali (2004) memaparkan beberapa manfaat pelatihan sebagaimana dikemukakan Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003), yaitu:

- Meningkatkan pengetahuan peserta pelatihan atas budaya baru dari para pesaing;
- Membantu peserta pelatihan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi baru;
- Membantu peserta pelatihan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan produk yang berkualitas,
- Memastikan bahwa budaya penyelenggara pelatihan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran;
- Menjamin kelancaran karier dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi institusinya pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut; dan
- Mempersiapkan peserta pelatihan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 356 Tahun 2019, evaluasi pelatihan terdiri dari tiga jenis: (1) evaluasi pembelajaran/hasil belajar, (2) evaluasi pelatihan/proses pelatihan, dan (3) evaluasi pasca pelatihan. Menurut Mahrens & Lehmann (1978) evaluasi pembelajaran adalah proses untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam menentukan sejauh mana dan bagaimana pembelajaran yang telah berjalan agar dapat membuat penilaian (*judgement*) dan perbaikan yang dibutuhkan untuk memaksimalkan hasilnya (Purwanto, 2013:3). Sedangkan Arikunto mendefinisikan evaluasi pembelajaran sebagai sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan dapat tercapai (Arikunto, 2016:3).

Tujuan evaluasi pembelajaran/hasil belajar menurut Arifin antara lain untuk: (1) Mengetahui tingkat penguasaan peserta pelatihan terhadap materi yang telah diberikan; (2) Mengetahui kecakapan, motivasi, bakat, minat dan sikap peserta pelatihan terhadap program pembelajaran; (3) Mengetahui tingkat kemajuan dan kesesuaian hasil belajar

peserta pelatihan dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan; (4) Mendiagnosis keunggulan dan kelemahan peserta pelatihan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran; (5) Mengetahui potensi yang dimiliki peserta pelatihan Arifin (2017:15). Sedangkan menurut Sudjana evaluasi pembelajaran bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan kecakapan belajar para siswa sehingga dapat diketahui kelebihan dan kekurangannya dalam berbagai bidang studi atau mata pelajaran yang ditempuhnya; (2) Mengetahui keberhasilan proses pendidikan dan pengajaran di sekolah, yakni seberapa jauh keefektifannya dalam mengubah tingkah laku para siswa ke arah tujuan pendidikan yang diharapkan; (3) Menentukan tindak lanjut hasil penilaian, yakni melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam hal program pendidikan dan pengajaran serta strategi pelaksanaannya; dan (4) Memberikan pertanggungjawaban dari pihak sekolah kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Nana Sudjana, 2017:4).

Dengan kata lain, program pengembangan Sumber Daya ASN khususnya pelatihan perlu dievaluasi. Evaluasi memegang peranan sangat penting karena bermanfaat antara lain untuk: (1) mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan, termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan; (2) menilai apakah isi, oraganisasi, dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan SDM digunakan dalam pekerjaan; (3) mengetahui apakah program pengembangan menguntungkan atau merugikan bagi peserta pelatihan; (4) Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut; (5) Menentukan keuntungan finansial dan biaya program, dan (6) Membandingkan biaya dan keuntungan program pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

Evaluasi pelatihan/proses pelatihan adalah evaluasi untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan pelatihan yang meliputi evaluasi terhadap Peserta, evaluasi terhadap tenaga pengajar, dan evaluasi terhadap penyelenggaraan. Namun untuk memantau perubahan perilaku alumni pelatihan, diperlukan evaluasi pasca pelatihan. Karena itu tulisan ini ingin melengkapi hasil penelitian terdahulu tentang Evaluasi Pasca Pelatihan (EPP) yang selama ini cenderung masih bersifat formalistik dan belum rekonstruktif.

Metode

Tulisan ini bersifat deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil sampel pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan Balai Diklat Keagamaan Manado tahun 2021 dan 2022 dengan responden/informan alumni pelatihan, teman sejawat dan atasan langsung alumni di kabupaten/kota se-wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Manado yang meliputi provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo, dan Provinsi Sulawesi Tengah menggunakan dengan pendekatan teori CIPP Stufflebeam & Shinkfield dan teori Kirkpatrick.

Landasan Teori

Sims R. menekankan bahwa pelatihan berfokus pada pekerjaan, sementara pengembangan mempersiapkan karyawan ke masa depan. Pelatihan menjembatani kesenjangan antara kinerja saat ini dan standar yang diinginkan. Pelatihan dapat diberikan melalui metode yang berbeda seperti pada pembinaan dan mentoring, rekan-rekan kerja sama dan partisipasi oleh bawahan. Program pelatihan tidak hanya mengembangkan karyawan tetapi juga membantu organisasi untuk membuat penggunaan terbaik dan mendukung keunggulan kompetitif (Sims R., 2006). Oleh karena itu, suatu perusahaan wajib merencanakan suatu program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka yang dibutuhkan di tempat kerja (Jie dan Roger, 2006).

Pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tapi mempertajam kemampuan berpikir dan kreativitas dalam rangka untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif. Selain itu juga memungkinkan karyawan untuk berurusan dengan pelanggan secara efektif dan menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Hollenbeck, Derue dan Guzzo, 2004).

Pelatihan mengembangkan efikasi diri dan hasil kinerja superior pada pekerjaan, dengan mengganti praktek tradisional dengan praktik kerja terkait yang efisien dan efektif. Pelatihan mengacu pada intervensi yang direncanakan bertujuan untuk meningkatkan unsur-unsur kinerja individu (Chiaburu dan Tekleab, 2005). Program pelatihan, juga dapat membantu tenaga kerja untuk mengurangi kecemasan atau frustrasi mereka, yang berasal dari pekerjaan (Chen, et al., 2004).

Menurut Rowden dan Conine (2005), karyawan yang terlatih lebih mampu untuk memuaskan pelanggan dan (Tsai et al., 2007), karyawan yang belajar sebagai hasil dari program pelatihan menunjukkan tingkat yang lebih besar dari kepuasan kerja bersama

dengan kinerja yang unggul. Pengembangan karyawan merupakan suatu keharusan untuk menghadapi lingkungan bisnis saat ini. Pelatihan dan pengembangan yang tepat akan meningkatkan kinerja sehingga akan mewujudkan tenaga kerja yang efektif dan efisien.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu tentang evaluasi pelatihan antara lain dilakukan oleh Nassazi (2013), penelitian berjudul “Effects of Pelatihan on Employee Performance – Evidence from Uganda”. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengevaluasi efek dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam rangka untuk memahami tujuan penelitian empat tujuan dikembangkan dan berfokus pada mengidentifikasi program-program pelatihan yang ada di industri, tujuan dari pelatihan yang ditawarkan, metode yang digunakan dan efek dari pelatihan terhadap pengembangan kinerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada tiga studi kasus dari perusahaan telekomunikasi terbesar di Uganda. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari 18 pertanyaan berupa kuesioner yang dibagikan kepada 120 responden. Hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja tampak relevan. Hasil jelas menunjukkan bahwa 110 responden memiliki 92,5% peningkatan pada kinerjanya.

Pada tahun 2014 Sindi Larasati juga melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi), hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Sindi Larasati, 2014). Pada tahun yang sama Reza Rezita (2014) juga melakukan penelitian berjudul “Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada badan perpustakaan dan arsip daerah istimewa yogyakarta (BPAD DIY)” Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan Regresi Linier Berganda. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang yang ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 0,870X + 13,584$ dengan koefisien regresi (rxy) sebesar 0,745, koefisien determinasi (r² xy) sebesar 0,555 dan di peroleh t hitung sebesar 6,788 lebih besar dari t tabel (6,788 > 2,026). Berdasarkan koefisien determinasi (r² xy) 0,555 artinya 55,5% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pendidikan dan

pelatihan pegawai sementara sisanya 44,5% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada tahun 2017 terdapat dua penelitian tentang evaluasi hasil pelatihan yaitu dilakukan oleh Fernanda M.B Tuhumena dkk, (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kantor Wilayah V Manado. Sementara penelitian satunya dilakukan oleh Hendri dan Roy Setiawan (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Samudra Bahari Utama. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial motivasi kerja memberikan pengaruh lebih dominan dari pada kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Proses Evaluasi Pasca Pelatihan

Dalam tiga tahun terakhir (2020-2022), Balai Diklat Keagamaan Manado setiap akhir tahun konsisten melaksanakan evaluasi pasca pelatihan. Alasan primer yang ditonjolkan oleh kawan-kawan yang ditunjuk sebagai penjaminan mutu pelatihan adalah untuk memenuhi borang akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan (LPP). Karena berdasarkan Pasal 13 Peraturan LAN No. 13/2020, Balai Diklat Keagamaan Manado akan dinilai layak sebagai penyelenggara pelatihan bagi PNS apabila secara rutin menerapkan evaluasi pelatihan, selain melakukan perencanaan program pelatihan, menyelenggarakan pelatihan, memiliki hasil penyelenggaraan pelatihan, tersedianya biaya pelatihan yang cukup dan memiliki sarana pendukung program pelatihan yang memadai.

Sementara alasan lainnya seperti untuk menentukan relevansi kurikulum untuk pelaksanaan tugas alumni pelatihan, untuk mengetahui dampak peningkatan kinerja alumni pelatihan, dan konstrubusi alumni pelatihan terhadap institusinya yang jauh lebih penting justru sering diposisikan sebagai alasan skunder. Lebih ironis lagi, sebagian kawan-kawan ada yang memposisikan alasan rekreatif dan pemerataan pendapatan yang merupakan alasan tersier justru diposisikan sebagai alasan primer melakukan evaluasi pasca pelatihan. Walaupun pepatah menyatakan lain ladang lain

belalang, lain orang lain pula pola pemikirannya, namun sepanjang peletakan alasan-alasan tersebut tidak tepat, tujuan dari pelaksanaan EPP juga akan mengalami distorsi.

Balai Diklat Keagamaan Manado dalam melaksanakan evaluasi pasca pelatihan menerapkan dengan menggunakan instrumen evaluasi dan rancangannya tergantung dari langkah evaluasi apa yang akan dilakukan. Langkah-langkah tersebut antara lain:

a. Evaluasi awal pelatihan.

Evaluasi ini disediakan sebelum pelatihan dimulai dengan tujuan

- Untuk mengetahui reaksi/hasil peserta terhadap materi yang diberikan.
- Untuk mengetahui tingkat pengetahuan atau tingkat kompetensi teknis peserta
- Sebagai informasi bagi pelatih.

b. Evaluasi Program-program Pelatihan

Pelatihan harus dievaluasi dengan sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya peserta pelatihan berperilaku kembali pada pekerjaan mereka dan relevansinya perilaku peserta pada tujuan tujuan perusahaan. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab empat pertanyaan: (1) apakah terjadi perubahan, (2) apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan, (3) apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, dan (4) apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama.

Pengukuran reaksi dan belajar yang berkaitan dengan hasil-hasil program pelatihan disebut dengan kriteria internal. Pengukuran perilaku dan hasil-hasil yang menunjukkan dampak pelatihan pada lingkungan pekerjaan disebut sebagai kriteria eksternal yaitu dukungan dari pihak manajemen memberi kesempatan peserta pelatihan mempraktikkan apa yang telah mereka peroleh dari pelatihan.

Adanya pengukuran efektifitas pelatihan yang telah dilaksanakann dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan baik mengenai program maupun instruktur/pelatih dapat menjadi umpan balik untuk pelatihan selanjutnya demikian pula dengan pembelajaran mereka apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan, dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari. Selanjutnya dapat untuk mengetahui apakah perilaku peserta berubah karena program pelatihan atau bukan. Terakhir dengan melihat hasil dari pelatihan apakah sesuai dengan tujuan pelatihan yang ditetapkan.

2. Model Evaluasi Pasca Pelatihan

Menurut Yusuf dan Sarwono dalam Nurbiyati (2011) ada beberapa model evaluasi program yang banyak digunakan sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program kegiatan, diantaranya adalah model CIPP dan model Kirkpatrick.

Model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product/Output)

Model evaluasi yang dikemukakan Stufflebeam & Shinkfield (1985) ini adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan untuk memberikan bantuan kepada administrator atau leader pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri dari 4 komponen, yaitu:

a. Evaluasi Konteks

Evaluasi ini merupakan dasara dari evaluasi yang bertujuan untuk menyediakan alasan-alasan dalam penentuan tujuan. Evaluasi konteks dilakukan untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan dan tujuan organisasi maupun individu yang belum terpenuhi. Evaluasi konteks berhubungan dengan analisis masalah yang berkaitan dengan kelebihan dan kelemahan suatu lingkungan dan objek tertentu. Evaluasi konteks memberikan informasi kepada pengambil keputusan dalam perencanaan suatu program yang akan datang.

b. Evaluasi Input

Evaluasi ini berguna untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, menentukan alternative, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai serta menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan, komponen pada evaluasi input/masukan meliputi: (1) sumber daya manusia, (2) sarana dan peralatan pendukung, (3) dana/anggaran, dan (4) berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

c. Evaluasi *Process*

Mendeteksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program sebagai *record* atau arsip prosedur yang telah dilaksanakan. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Contohnya dengan membuat catatan harian setelah pelaksanaan pelatihan. Memonitor secara sermat setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada aktivitas selama pelatihan.

d. Evaluasi *Product/Output*

Evaluasi ini merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya apakah ada peningkatan terhadap skill setelah dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.

Model Evaluasi Kirckpatrick

Dalam melakukan evaluasi program pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai model evaluasi pelatihan, salah satunya adalah dengan menggunakan model evaluasi pelatihan Kirckpatrick. Model evaluasi ini merupakan model evaluasi yang praktis dan dapat diterapkan dan tampak tidak terlalu kompleks. Evaluasi program pelatihan Kirckpatrick merupakan model evaluasi yang cukup banyak untuk melakukan evaluasi pelatihan di berbagai perusahaan. Hal ini dikarenakan evaluasi ini memiliki kekuatan pada pengukuran hasil pelatihan dalam penggunaannya di tempat kerja. Selain itu karena evaluasi ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Teori ini dikembangkan oleh Kirckpatrick pada tahun 1959 dan mengalami perkembangan. Perkembangan teori ini terletak pada model analisis yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap suatu pelatihan. Ada empat pendekatan menurut Kirckpatrick dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Gomes (1995:210) menjelaskan pengertian dari reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan result/hasil (*outcome*) (Widoyoko, 2011:173-178), sebagai berikut:

a. Reaksi (*reactions*).

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan kuesioner, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Para peserta juga diminta pendapatnya mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak.

Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: (1) untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program pelatihan yang diadakan; (2) untuk melakukan beberapa revisi pada program pelatihan selanjutnya; (3) untuk menjamin

agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan. Para peserta juga bisa dimintai pendapatnya setelah beberapa bulan sesudah program pelatihan guna mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka.

Evaluasi reaksi (*Reaction Evaluation*) Evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program pelatihan dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik dan termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain peserta pelatihan akan termotivasi apabila proses pelatihan berjalan secara memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi dari peserta yang menyenangkan.

Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses kegiatan pelatihan tidak lepas dari minat, perhatian dan motivasi peserta pelatihan dalam mengikuti jalanya kegiatan pelatihan. Orang akan belajar lebih baik manakala mereka memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. Kepuasan peserta pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, dan jadwal kegiatan.

b. Pembelajaran (*learning*).

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis (*essay* atau *multiple choice*), *test performance*, dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua materi dari program pelatihan.

Evaluasi Belajar (*Learning Evaluation*) Belajar dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap, perbaikan pengetahuan, dan atau kenaikan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Penilaian *learning evaluation* ini ada yang menyebut dengan penilaian hasil (*output*) belajar.

c. Perilaku (*behavior*).

Perilaku dari peserta sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performa mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performa para peserta. Perilaku dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performa guna mendapatkan tingkat performa para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performa sesudah pelatihan.

Evaluasi Perilaku (*Behavior Evaluation*) Evaluasi perilaku ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap. Penilaian sikap pada evaluasi dua difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan pelatihan dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti pelatihan juga akan diimplementasikan setelah peserta kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi ditempat kerja setelah peserta mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain yang perlu dinilai adalah apakah peserta merasa senang setelah mengikuti pelatihan dan kembali ke tempat kerja. Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk diimplementasikan ditempat kerjanya. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level tiga ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan.

d. Hasil (*outcome*)

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan lain-lain.

Evaluasi hasil (*Result Evaluating*) dalam level ke empat ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun *teamwork* yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact program*.

Evaluasi empat tahap dari Kirkpatrick ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan yang ingin dicapai baik saat pelatihan maupun pada pasca pelatihan. Penilaian bukan hanya sekedar *pre test* dan *post test*, tetapi suatu rangkaian penelitian yang komprehensif yang diikuti secara berkesinambungan mulai dari tahap *reaction level* sampai dengan tahap *result level*. Hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan runtut, berkesinambungan, tidak terputus atau tersegmentasi.

Balai Diklat Keagamaan Manado dalam melaksanakan evaluasi pasca pelatihan mengikuti model evaluasi CIPP dan model Kirkpatrick. Hal ini terlihat dari konstruksi instrumen evaluasi pasca pelatihan yang digunakan untuk menghimpun data. Instrumen evaluasi pasca pelatihan Balai Diklat Keagamaan Manado memasukkan unsur *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, dan *product evaluation* yang digagas oleh Stufflebeam & Shinkfield. Instrumen evaluasi pasca pelatihan Balai Diklat Keagamaan Manado juga memasukkan unsur *reaction evaluation*, *learning evaluation*, *behavior evaluation*, dan *outcome evaluation* yang digagas oleh Stufflebeam & Shinkfield.

Namun dengan banyaknya unsur yang dimasukkan dalam instrumen pasca pelatihan, sasaran evaluasi menjadi terdegradasi dan kurang fokus. Sebagaimana rutin dilakukan oleh civitas Balai Diklat Keagamaan Manado, untuk menjamin mutu pelatihan yang diselenggarakan, setiap awal tahun didahului dengan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP), kemudian setiap akan melaksanakan pelatihan diawali dengan rapat persiapan, dan setiap akhir pelaksanaan pelatihan selalu dilakukan evaluasi proses. Untuk itu, evaluasi pasca pelatihan idealnya berfokus pada menggali informasi tentang produk pelatihan baik dari perspektif *output* (keluaran), *outcome* (hasil), dan akan lebih bonafide lagi jika dilanjutkan ke evaluasi *impact* (dampak).

3. Evaluasi Pasca Pelatihan Harus Mampu Menjawab Smart ASN

Pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan secara normatif tidak hanya berfungsi untuk menjamin mutu pelaksanaan program-program pelatihan yang diselenggarakan oleh Lembaga pelaksana pelatihan. Tetapi jauh lebih penting dari itu bahwa evaluasi pasca pelatihan sejatinya untuk menjawab tantangan era disrupsi, yaitu menyiapkan Aparatur Sipil Negara menjadi SDM yang berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, berjiwa *hospitality*, berjiwa *entrepreneurship*, dan memiliki jaringan luas. Pelaksanaan evaluasi pasca

pelatihan harus benar-benar dapat memetakan bahwa dampak positif pelatihan dapat menghantarkan alumni pelatihan memenuhi *digital talent* dan *digital leader*.

Problem yang masih menghantui pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan dan harus dibuang jauh-jauh adalah kesan bahwa kegiatan evaluasi hanya merupakan program pemenuhan borang akreditasi, atau program rutin untuk menghabiskan anggaran, bahkan masih ada yang berorientasi sebagai program yang bersifat rekreatif sudah harus diakhiri. Paradigma yang harus menjadi panglima dalam melaksanakan evaluasi pasca pelatihan adalah Indonesia merupakan negara besar dan akan menjadi negara terbesar sehingga manajemen pengelolaan ASN harus menjadikan birokrasi Indonesia berkelas dunia.

Dengan demikian, maka kunci keberhasilan evaluasi pasca pelatihan apabila hasilnya mampu memberikan informasi yang valid tentang jenis pelatihan berbasis kompetensi apa yang harus diperbanyak pelaksanaannya, sehingga evaluator yang diterjunkan benar-benar evaluator yang berbasis ilmiah dan instrumen evaluasi yang dipersiapkan tidak sekedar mengetahui *output* dan *outcome*, tetapi harus juga menyeruak untuk menyelami *impact*.

Kesimpulan

Berdasarkan tahapan yang lalui, Balai Diklat Keagamaan Manado melaksanakan evaluasi pasca pelatihan sudah sesuai dengan teori dan prosedur yang ditetapkan, yaitu dimulai dari persiapan, penunjukan tim penyusun instrumen, penunjukan evaluator, pelaksanaan, diseminasi, dan pelaporan hasil secara tertulis.

Dari konstruksi instrumen evaluasi pasca pelatihan yang digunakan untuk menghimpun data dan informasi, Balai Diklat Keagamaan Manado menggunakan model evaluasi CIPP dan model Kirkpatrick yang memasukkan unsur *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, dan *product evaluation* yang digagas oleh Stufflebeam & Shinkfield dan memasukkan unsur *reaction evaluation*, *learning evaluation*, *behavior evaluation*, dan *outcome evaluation* yang digagas oleh Stufflebeam & Shinkfield dalam satu instrumen. Namun dengan memasukkan banyak unsur ke dalam instrumen, menjadikan hasil evaluasi kurang fokus.

Selain itu evaluasi pasca pelatihan yang dilaksanakan Balai Diklat Keagamaan Manado masih bersifat general untuk memperoleh banyak informasi mulai dari kebutuhan pelatihan, evaluasi *input*, evaluasi proses dan evaluasi pasca pelatihan yang berujung pada *output* dan *outcome* yang secara prinsipil baru sebatas untuk kebutuhan memperbaiki pelaksanaan pelatihan, dan belum sampai kepada dampak positif pelatihan terhadap

pengembangan kompetensi ASN yang berkontribusi pada peningkatan performa institusi dalam pelayanan publik dan perwujudan *Smart ASN* menuju birokrasi Indonesia berkelas dunia.

Referensi

- Arifin, Zainal (2017) *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Arikunto, Suharsimi (2016) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi dan Abdul Jabar, Cepi Safruddin (2010), *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Bernardin And Russell, 1998, *Human Resource Management, Second Edition*, Singapore, McGraw-Hill Book Co.
- Chen, T.Y., Chang, P.L., & Yeh, C.W. (2004) A study of career needs, career development programs, job satisfaction and turnover intensity of R & D personnel, *Career Development International*, Vol.9, No.4, 424-437
- Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. (2005), individual and contextual influences on multiple dimensions of pelatihan effectiveness, *Journal of European Industri Pelatihan*, Vol.29, Iss.8., 604-626
- Cut Zurnali, 2004, *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan pada Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia*, Tbk, Tesis, Program Pascasarjana Unpad, Bandung
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, (2001), *Managing Human Resources*, International Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Hollenbeck, J.R., Derue, D.S. & Guzzo, R. (2004), Bridging the gap between I/O research and HR practice: improving team composition, team pelatihan and team task design, *Human Resource Management Journal*, Vol.4., 353-366
- Jie, S. & Roger, D. (2006), Pelatihan and management development in Chinese multinational enterprises, *Employee Relations*, Vol.28, Iss.4. 342-362
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 356 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Pengelolaan Pelatihan
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, (2003), *Human Resource Management*, International Edition, The McGraw-hill Companies, Inc. New York.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203
- Purwanto (2013) *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Rowden,R.W. & Conine Jr, C.T. (2005), The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks, *Journal of Workplace Learning*, Vol.17, Iss.4., 215-230
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books
- Sudjana, N. (2017) *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Tsai P., Yen. C.Y., Huang, L., Huang, I.(2007), A study on motivating employees learning commitment in the post downsizing era: job satisfaction perspective, *Journal of World Business*, Vol.42, 157-169
- Widoyoko, Eko Putro (2011) *Evaluasi Program Pembelajaran*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.