



Evaluasi Pelatihan Secara Daring Dalam Pembentukan Karakter Peserta Pelatihan

Online Training Evaluation in Character Building of Training Participants

Yahman

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia
yahmanmuzaqi@gmail.com

Abstract

Training is a short education that combines theory and practice in order to obtain applicable and practical knowledge and skills to improve performance and shape one's character in accordance with organizational demands. Along with the era of industry revolution 4.0 or popularly known as the fourth industrial revolution marked by three key technologies: Internet of things (IoT), BigData, and Artificial Intelligence (AI), online training with utilizing information technology (IT) as a new model in the implementation of training, not least in training for state civil servants (ASN). This research is an evaluation research aimed to find out how far the effectiveness of online training, especially training for state civil servants (ASN) in forming the character of trainees. The method used in this research is a qualitative research method with the selection of respondent samples by purposive sampling. Selected respondents are those who have attended online training in high-level tiered scholarship training, online training for supporting administrative leadership training (PKA) and supervisory leadership training (PKP), and online training participants for PKA and PKP organizers. Data collection is done through interviews and observations. The evaluation model used in Kirk Patrick's training evaluation model consists of four levels, namely reaction, learning, behavior, and result. Of the four stages, three stages are taken, namely reaction, learning, and behavior. Whereas the resulting level is recommended for further research. The results of this study indicate that time and cost are more efficient, but in character, formation is less than optimal.

Keywords: *Observation method in research; Interview method in research; Online training; Leadership training programs; Kirkpatrick's training evaluation model*

Abstrak

Pelatihan merupakan pendidikan singkat yang memadukan antara teori dan praktek guna mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang aplikatif dan praktis untuk meningkatkan kinerja dan membentuk karakter seseorang sesuai dengan tuntutan organisasi. Seiring dengan era revolusi industri 4.0 atau yang populer dikenal dengan nama revolusi industri keempat yang ditandai dengan tiga teknologi kunci: Internet of things (IoT), BigData, dan Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan, maka pelatihan secara daring (on line) dengan memanfaatkan

tehnologi informasi (TI) menjadi model baru dalam pelaksanaan pelatihan, tak terkecuali juga dalam pelatihan untuk aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas pelatihan secara daring (on line) khususnya pelatihan untuk para aparatur sipil negara (ASN) dalam pembentukan karakter peserta pelatihan. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian kualitatif dengan pemilihan sample responden secara proposif sampling. Responden yang dipilih adalah mereka yang pernah mengikuti pelatihan secara on line dalam pelatihan kewidyaiswaraan berjenjang tingkat tinggi, pelatihan online pengampu materi pelatihan kepemimpinan administrasi (PKA) dan pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP), serta peserta pelatihan daring penyelenggara PKA dan PKP. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi pelatihan kirck Patrick yang terdiri dari empat level, yaitu *raction, learning, behavior dan result*. Dari empat tahap tersebut diambil tiga tahapan saja yaitu *raction, learning dan behavior*. Sedangkan untuk level result disarankan untuk penelitian lanjutan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara waktu dan biaya lebih efisien, namun dalam pembentukan karakter kurang optimal.

Kata Kunci: evaluasi, pelatihan daring, pembentukan karakter

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusianya. Suatu organisasi akan dapat melaksanakan fungsinya dengan baik apabila pegawai/karyawan yang bekerja mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. [Blunkett \(Wilson, 1999\)](#) menyatakan bahwa, *“Human capital will play an increasingly significant role in successful organizations and prosperous countries”* (Sumber daya manusia akan memainkan peran yang semakin penting dalam kesuksesan organisasi dan kemakmuran negara). Sejalan dengan ini pengembangan kompetensi merupakan hak setiap ASN, sebagaimana telah diatur dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan secara tegas bahwa setiap ASN berhak mendapat pengembangan kompetensi minimum 20 jam pelajaran per tahun. Di lingkungan pemerintah Provinsi Jambi ada sekitar 11.688 ASN (BPS Provinsi Jambi, 2018) maka tugas berat menanti bagi BPSDM Provinsi jambi untuk mewujudkan amanah UU No. 5 tahun 2014 tersebut.

Seiring dengan berjalannya Revolusi Industri 4.0 saat ini yang dikenal dengan nama revolusi industri keempat yang ditandai dengan tiga teknologi kunci: *Internet of things (IoT)*, *BigData*, dan *Artificial Intelligence* (Fahmi Amhar,

2019). IoT menghubungkan semakin banyak elektronik di kehidupan kita, Big Data mengumpulkan informasi dari berbagai perangkat IoT dan menggabungkannya dengan informasi dari media social maupun internet, komputer BigData ini bisa tersebar di mana-mana dalam jaringan computer awan (Cloud). Ketika data sudah begitu besar, tak mungkin lagi menganalisisnya secara manual, maka kini makin banyak dikembangkan piranti kecerdasan buatan yang sering disebut *Artificial Intelligence*. Kondisi ini juga ikut mewarnai dan mempengaruhi model pelatihan, lahirlah model pelatihan daring (on line) yang memanfaatkan teknologi informasi sehingga jarak, tempat dan waktu tidak menjadi penghalang antara trainer dan trainee untuk melangsungkan suatu pelatihan.

Pelatihan tidak sekedar memberikan transfer knowledge (alih pengetahuan) sebagai konsep berbagi informasi atau proses duplikasi pengetahuan, tetapi pelatihan diharapkan juga disertai alih sikap yang signifikan (*transfer of attitude*) dari trainer kepada trainee. Pelatihan model daring sangat minim interaksi dan komunikasi dua arah secara langsung antara peserta pelatihan dan trainer. Apakah pelatihan model daring (on line) proses transfer pengetahuan dan

alih sikap bisa berjalan dengan optimal? Penelitian evaluasi ini mencoba untuk mendapatkan jawabannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: a.tanggapan peserta (*reaction*) terhadap pelatihan secara daring, b.capaian yang dihasilkan peserta (*learning*) dari proses pelatihan secara daring, c.perubahan sikap (*behavior*) yang merupakan bagian dari pembentukan karakter setelah mengikuti pelatihan secara daring.

TINJAUAN LITERATUR

Pelatihan (*Training*)

Bray (2006:4) menyatakan, "*Training is any form of process designed to facilitate learning in the target audience*". Sejalan dengan pengertian tersebut Raymond A. Noe (2010: 5) menyatakan bahwa, "*Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees' learning of jobrelated competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance.*" Hal ini menunjukkan bahwa training merupakan segala bentuk upaya yang terencana untuk memfasilitasi belajar bagi audiens untuk meningkatkan kemampuannya berupa pengetahuan, keahlian maupun perilaku yang penting dalam pencapaian kinerja.

Barbazette (2008:2) menyebutkan bahwa *training* dalam lingkungan bisnis sebagai "*Generally, a training function exists in an organization to develop knowledge and skills and shape attitudes that will help meet a business need.*" Lebih lanjut dikatakan bahwa pelatihan dalam suatu organisasi berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan membantu memenuhi kebutuhan bisnis. dicontohkan seseorang dalam suatu organisasi penjualan melihat bahwa staf penjual tidak memiliki pengetahuan tentang produk ketika produk baru muncul atau produk lama yang ditingkatkan atau diupgrade. Sehingga perlu diberikan pelatihan terhadap staf penjual agar memiliki pengetahuan tentang produk baru atau produk lama yang di upgrade di tempat ia bekerja. Berdasarkan analisis ini, pelatihan dapat dilihat sebagai solusi untuk memberikan informasi yang up-to-date agar dapat meyakinkan pelanggan dalam menawarkan produknya.

Pardey (2007:18) menyebutkan bahwa "*Training is a planned procedure designed to improve the effectiveness of people at work.*" Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan adalah prosedur yang direncanakan dan dirancang untuk meningkatkan efektivitas orang di tempat kerjanya. Lebih lanjut Pardey (2007)

menegaskan bahwa pelatihan yang baik harganya dapat menjadi mahal, sulit untuk mengelolanya dan memakan waktu yang lama, namun manfaatnya jauh lebih besar. Undang-undang nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan mendefinisikan pelatihan kerja sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Pengertian training yang lebih spesifik dikemukakan oleh Grundy & Brown (2003:12) bahwa *“Training can be defined as a deliberate and programmed activity aimed at improving one or more specific skills, either off the job or on the job.”* Selanjutnya Brown (2003) menegaskan bahwa Pelatihan bisa berupa kelompok atau aktivitas individu, tergantung situasinya. Keuntungan dari pelatihan kelompok adalah akan terjadi interaksi sosial yang :

1. Memberikan rangsangan kepada individu untuk belajar bagaimana agar berperforma lebih baik;
2. Memberikan beberapa tolok ukur kinerja yang akan memberi umpan balik apakah kinerja telah membaik atau tidak;

3. memfasilitasi pembelajaran terhadap tugas yang memiliki dampak sosial (banyak memiliki dampak); dan
4. Meningkatkan lebih banyak energi dan komitmen dari peserta pelatihan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka training dapat dimaknai sebagai pendidikan singkat yang memadukan antara teori dan praktek guna mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang aplikatif dan praktis untuk meningkatkan kinerja dan membentuk sikap perilaku (karakter) seseorang sesuai dengan tuntutan organisasi.

Tujuan Pelatihan

“The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities” (Raymond A. Noe, 2010: 5). Sejalan dengan pengertian tersebut Ansell (2008: 60) menyatakan bahwa, *“Goals are useful both for the client and the trainer. Though the client’s goals may be subjective, the trainer needs to convert them into objective ones. There are three types of goals: outcome, process and performance”*. Dari sini menunjukkan bahwa training bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap yang akan diterapkan dalam aktifitas pekerjaannya.

Penetapan tujuan sebuah pelatihan (*Goal setting*) merupakan hal penting dalam merancang program pelatihan, hal ini bermanfaat bagi klien (trainee) dan pelatih (trainer). Ada tiga jenis/tipe tujuan pelatihan, yaitu: hasil (*outcome*) berkaitan dengan persaingan, proses (*process*) berhubungan dengan tahapan dalam kinerja latihan, dan kinerja (*performance*) berhubungan dengan capaian yang hendak diraih (Ansell, 2008).

Tujuan pelatihan berguna untuk meningkatkan keahlian/skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka kompeten menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja. (<http://direktoritraining.com>, diakses 05 Januari 2018). Oleh karena itu pelatihan yang baik dapat memberikan manfaat bagi institusi dan juga Tenaga kerja yang bersangkutan.

Ada 3 (tiga) tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan training atau pelatihan dalam dunia industri (<http://ilmumanajemenindustri.com>, diakses 05 Januari 2018) yaitu :

1. Ilmu pengetahuan (*Knowledge*), Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan mendapatkan Ilmu pengetahuan yang

cukup untuk dapat mengerjakan tugasnya yang akan diberikan.

2. Kemampuan (*skill*), Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan.
3. Penentuan sikap (*attitude*), Setelah melakukan pelatihan diharapkan para karyawan baru dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya.

Davies (2007 : 42) menyatakan, “*Fundamentally, training takes place in order to satisfy a training need.*” Pada intinya pelatihan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan bisa muncul karena ada masalah, tantangan, atau tuntutan pengembangan. Pelatihan juga juga bisa untuk memenuhi tuntutan dimasa depan. Lebih lanjut Davies (2007) menjelaskan bahwa pelatihan bisa dikaitkan dengan satu atau lebih rangsangan berikut ini :

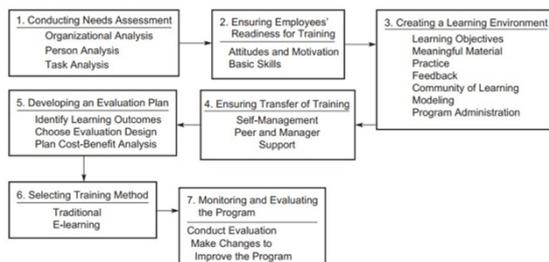
1. Kreative – pelatihan untuk cara operasi yang benar-benar baru.
2. Inovatif – pelatihan untuk mengembangkan dan memperluas sistem yang ada.
3. Preventive – mencegah, sebelum kesalahan muncul.

4. Kurative – menanggapi setelah muncul kesalahan.
5. *Fire fighting* – memperbaiki kesalahan ketika peristiwa sedang terjadi (memadamkan kebakaran)

Training yang baik mensyaratkan bahwa kebutuhan pelatihan secara nyata telah diidentifikasi dengan benar agar tidak membuang-buang energi untuk pelatihan bagi mereka yang sudah memiliki ketrampilan yang dibutuhkan atau bagi mereka yang tidak membutuhkannya. Selain itu pelatihan yang baik juga memerlukan perencanaan dan persiapan yang teliti dan detail. Hal ini untuk memastikan agar pelatihan dapat disampaikan dengan cara yang benar, pada waktu yang tepat dan untuk orang yang tepat (Pardey, 2007).

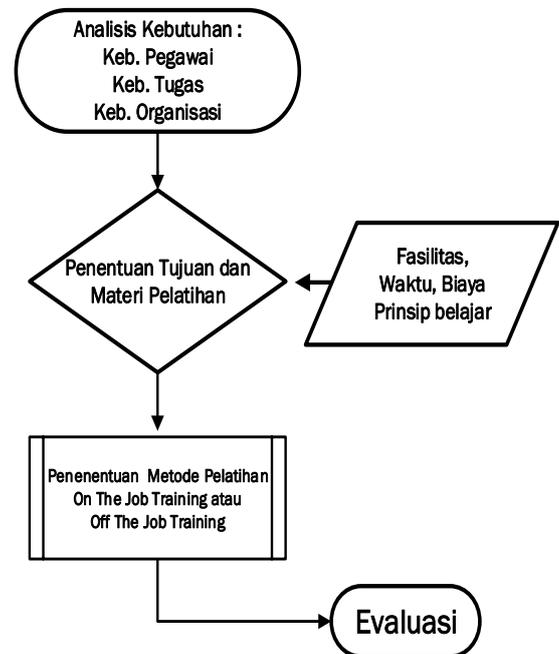
Ada 7 (tujuh langkah) yang harus ditempuh agar training berjalan efektif (Raymond A. Noe, 2010: 7) sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 1. Langkah-langkah pelaksanaan pelatihan/training



Secara sederhana kedudukan tujuan (*goal*) dalam sebuah perencanaan pelatihan adalah seperti gambar berikut ini:

Gambar 2. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan/ Pengembangan



Keberhasilan suatu pelatihan tidak bisa lepas dari langkah awal yang harus dilalui perencana suatu lembaga Diklat sebelum menyusun program pelatihan, yaitu analisis kebutuhan Diklat atau sering juga disebut penilaian kebutuhan pelatihan. Barbazette (2006:5) menekankan perlunya melakukan Penilaian Kebutuhan Diklat (*training need assessment*) dalam rangka untuk menjawab beberapa pertanyaan (1) Mengapa melakukan pelatihan,(2) Siapa yang terlibat dalam pelatihan, (3) Bagaimana agar kekurangan kinerja bisa diperbaiki, (4) Apa cara terbaik untuk melakukan, (5) Kapan pelatihan akan berlangsung. Kirkpatrick (2006: 3) menyatakan bahwa terdapat 10 faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan efektivitas program pelatihan yaitu: (1) menentukan kebutuhan, (2) menentukan tujuan, (3) menentukan isi (pelaksanaan program), (4) seleksi peserta, (5) menentukan jadwal, (6) memilih fasilitas yang tepat, (7) memilih instruktur yang tepat, (8) memilih dan menyiapkan peralatan audio visual, (9) mengkoordinasi program, (10) mengevaluasi program.

Training mengandung empat kata kunci (LAN, 2005:8-10) yaitu : *Pertama* adalah “proses belajar” yang merupakan usaha aktif seseorang untuk mengubah kemampuannya. *Kedua* adalah “kompetensi kerja/kinerja” yang merupakan hasil kerja

atau unjuk kerja seorang pekerja. *Ketiga* adalah “pekerja/pegawai” yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi membutuhkan Diklat untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan pekerjaannya. *Keempat* adalah “jabatan/pekerjaan” berupa tugas-tugas spesifik yang dilakukan oleh pekerja dimana tugas-tugas tersebut mempunyai tingkat kerumitan dan hubungan satu sama lain.

Training mempunyai tujuan untuk pencapaian biaya-biaya lebih ekonomis, pencapaian hasil kerja sesuai standar, peningkatan standar pelaksanaan tugas, pemecahan masalah operasional tertentu, pengembangan potensi diri secara optimal, pembinaan kemampuan manajerial, pengembangan dan pemeliharaan moral karyawan, serta pemahaman ruang lingkup pekerjaan (LAN, 2005:11).

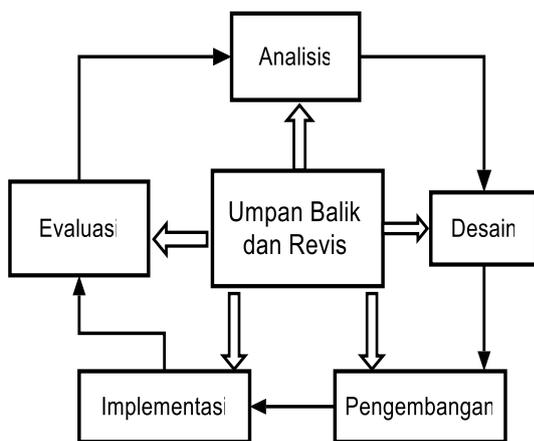
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan training atau pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pengelolaan Training

Sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan (training) menurut Davies (Daryanto, 2014:116) berdampingan dengan trisula aktifitas, yakni

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dari ketiga komponen tersebut dapat dikembangkan menjadi beberapa langkah kegiatan bergantung pada pendekatan yang digunakan. Daur manajemen pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Daur Manajemen Pelatihan (Bintoro,



Daur manajemen pelatihan tersebut merupakan “pendekatan pelatihan sistematis (systematic training approach). Pendekatan ini berkaitan dengan prosedur mengelola pelatihan yang diawali dari adanya permasalahan yang dihadapi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan yang diharapkan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut yang sesuai dengan upaya pemecahan masalah melalui pelatihan.

Prosedur pengelolaan pelatihan secara hirarkhis menurut Bintaro (2014: 117) adalah sebagai berikut : 1. Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan; 2. Menguji dan analisis Jabatan dan tugas; 3. Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan; 5. Pendesainan kurikulum dan silabus

pelatihan; 6. Perencanaan program pelatihan; 7. Penyusunan dan Pengembangan kerangka acuan (TOR); 8. Pelaksanaan program pelatihan; 9. Evaluasi program pelatihan; 10 Tindak lanjut pelatihan.

Training dilingkungan instansi pemerintah memiliki peran strategis bagi PNS sebagai proses belajar untuk meningkatkan kompetensi kerjanya sehingga ia dapat berprestasi lebih baik di dalam jabatannya. Sistem pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang sering juga disebut training dilingkungan instansi pemerintah merupakan rangkaian yang saling terkait antara unsur-unsur kediklatan. Unsur-unsur tersebut adalah perencana, penyelenggara, peserta, dan widyaiswara/fasilitator, dimana dalam pelaksanaan harus sinergi satu dengan yang lain agar Diklat berjalan sesuai dengan fungsinya, tercapai tujuan diklat secara efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Manfaat pendekatan sistem dalam diklat khususnya diklat PNS adalah untuk melihat kedudukan diklat pegawai sebagai bagian atau subsistem dari sistem pembinaan pegawai, menyiapkan secara cermat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program diklat, meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan diklat, meningkatkan efisiensi penggunaan

anggaran, dan memberdayakan sumber daya diklat secara optimal.

Unsur-unsur dalam sistem diklat meliputi input, proses, produk, output, dan outcome (LAN, 2005 :28). Input (masukan) berupa peserta diklat, widyaiswara yang akan mendidik, kurikulum diklat, anggaran, sarana, dan panitia penyelenggara. Proses meliputi proses analisis kebutuhan diklat, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat. Produk berupa kertas kerja baik perorangan maupun kelompok, materi diklat. Keluaran (output) adalah peserta diklat (lulusan) yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan. Outcome (dampak) dapat dari peningkatan produktivitas kerja setelah kembali bekerja.

Pelatihan dan Pengembangan

Training refers to the process of imparting specific skills (Human Resource Management, July 7th, 2012). Training is very specific and is concerned with the mastering of a particular task or set of tasks (Cartwright, 2003:7). Pelatihan (*training*) mengacu pada proses peningkatan keterampilan khusus atau spesifik untuk tugas tertentu. *Development is a process in which learning occurs through experience and where the results of the learning enhance not only the task skills of the individual but also his or her attitudes (Cartwright, 2003:8).* Pengembangan

merupakan proses di mana pembelajaran terjadi melalui pengalaman dan hasil pembelajaran tidak hanya meningkatkan keterampilan tugas individu semata tetapi juga sikapnya.

Development means those learning opportunities designed to help employees to grow. Development is not primarily skills-oriented. Instead, it provides the general knowledge and attitudes (Human Resource Management, July 7th, 2012). Pengembangan dimaksudkan untuk memberi kesempatan belajar yang dirancang untuk membantu karyawan bisa berkembang. Pengembangan tidak hanya berorientasi pada keterampilan khusus semata, namun juga untuk meningkatkan pengetahuan dan memperbaiki sikap dan kepribadiannya. Oleh karena itu sebuah organisasi/institusi tidak cukup hanya melakukan pelatihan (*training*) saja bagi karyawan/pegawainya, karena pelatihan hanya mengacu pada proses penyampaian keterampilan yang sifatnya khusus saat ini (jangka pendek). Namun juga harus melakukan pengembangan untuk menyiapkan sumber daya manusia dimasa depan.

“Training and development as a function concerned with organizational activity aimed at bettering the job performance of individuals and groups in

organizational settings” (wikipedia.org, diakses 14 Januari 2018). Secara umum pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi yang berkaitan dengan aktivitas organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam pengaturan organisasi. Secara lebih sederhana pelatihan dan pengembangan merupakan *“the formal, ongoing efforts that are made within an organization to improve the performance of its employees”* (Qureshi, 2016). Yaitu upaya formal dan berkelanjutan yang dilakukan dalam sebuah organisasi untuk memperbaiki kinerja para pegawainya. Berkelanjutan menjadi kata kunci dalam pelatihan dan pengembangan.

Training and development can also be described as an educational process which involves the sharpening of skills, concepts, changing of attitude and gaining more knowledge to enhance the performance of employees (Qureshi, 2016). Pelatihan dan pengembangan juga dapat didiskripsikan sebagai proses pendidikan yang berupaya untuk meningkatkan penajaman ketrampilan, konsep, perubahan sikap untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dimasa mendatang. Berdasarkan penjelasan diatas, maka pelatihan dan pengembangan menjadi suatu paket yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi agar

dapat eksis dan mampu merebut peluang dimasa yang akan datang.

Alasan pelatihan dan pengembangan harus ada dalam suatu organisasi menurut [Cartwright](#) (2003) adalah : 1. Untuk melakukan agar tugas saat ini dengan lebih baik (*to do current tasks better*); 2. Untuk dapat melakukan tugas masa depan (*to be able to do future tasks*); 3. Mengembangkan dan mempertahankan orang untuk tumbuh bersama organisasi (*to develop and retain people to grow with the organization*); dan 4. Untuk mempromosikan orang pada jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi (*to attract high caliber people into the organization*). Memperhatikan tujuan tersebut maka pelatihan dan pengembangan (*training and development*) menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan dalam sebuah organisasi dalam rangka pembinaan karir karyawan/pegawainya.

Evaluasi

Within the evaluation discipline, the term has come to have a variety of meanings ([Morra-Imas, Linda G. & Rist, Ray C.](#), 2009 : 8). Istilah evaluasi memiliki beragam arti, perbedaan dalam definisi mencerminkan penekanan yang berbeda pada tujuan atau waktu evaluasi sehubungan dengan capaian program, proyek, atau kebijakan, sehingga tidak ada kesepakatan universal mengenai definisi evaluasi.

“Evaluation is a systematic determination of a subject's merit, worth and significance, using criteria governed by a set of standards” (en.wikipedia.org). Secara sederhana evaluasi merupakan penentuan secara sistematis tentang kelebihan/kebaikan, nilai dan signifikansi subjek, dengan menggunakan kriteria yang diatur oleh seperangkat standar.

Stufflebeam (2014: 312) secara lebih luas mendefinisikan evaluasi sebagai penyelidikan sistematis terhadap beberapa nilai objek, dan secara operasional evaluasi merupakan proses mendeskripsikan, mengumpulkan, melaporkan, dan menerapkan informasi deskriptif serta menilai suatu objek yang sesuai dengan kriteria kualitas, nilai, probabilitas, keadilan, kelayakan, biaya, efisiensi, keamanan, dan signifikansi. Evaluasi juga dimaknai sebagai suatu proses merencanakan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk menilai alternatif keputusan (Badrun Kartowagiran, 2013:14). Evaluasi juga dapat diartikan sebagai penentuan kesesuaian antara hasil yang dicapai dan tujuan yang ingin dicapai, evaluasi secara singkat juga dapat didefinisikan sebagai proses mengumpulkan informasi untuk menentukan pencapaian belajar kelas dan kelompok (Djemari Mardapi, 2012 : 26)

Sanders (Muliati, 2007), sebagai ketua *The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* mendefinisikan evaluasi sebagai kegiatan investigasi yang sistematis tentang kebenaran atau keberhasilan suatu tujuan. Secara lebih jelas Cepi Syarifudin & Suharsimi (2010:2) memaknai evaluasi sebagai kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Samsul Hadi (2011:13) memadukan pendapat beberapa ahli yang kemudian memaknai evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai suatu obyek, menilai suatu obyek, dan membandingkannya kriteria, standar dan indikator.

Samsul Hadi (2011: 15) secara khusus juga menyoroti pandangan Weiss (1972), bahwa evaluasi merupakan sesuatu yang sangat elastis yang meliputi berbagai jenis atau gradasi makna judgements (penentuan nilai). Evaluasi erat kaitannya dengan mengukur dan menilai. Mengukur merupakan aktivitas membandingkan sesuatu dengan ukuran (kuantitatif), sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk. Evaluasi juga berarti menilai yang didahului pengukuran terlebih dahulu (Suharsimi, 2012:3).

Ditinjau dari sisi manajemen, *“evaluation is an effective management tool to both inform strategy development and track the progress and impact of strategy implementation”* (Kellogg Foundation, 2017: i). Evaluasi merupakan alat manajemen yang efektif untuk menginformasikan pengembangan strategi dan melacak kemajuan dan dampak penerapan strategi, adapun tujuan evaluasi diantaranya adalah untuk memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan strategi, inisiatif atau program.

Para pakar mencoba untuk memformulasi berbagai definisi evaluasi namun esensinya adalah sama bahwa evaluasi adalah riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi (Wirawan, 2011: 7). Menurut Dimmitt (Nassar, 2011) *“defined evaluation as the purposeful and systematic collection and analysis of data or information used for the purpose of documenting the effectiveness, impact, and outcomes of programs, establishing accountability, and identifying areas needing change and improvement”*. Pengumpulan dan analisis data dan

informasi yang sengaja dan sistematis yang digunakan untuk mendokumentasikan keefektifan, dampak, dan hasil program, menetapkan akuntabilitas, dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan dan perbaikan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, Evaluasi mempunyai makna suatu proses melakukan pengukuran dan penilaian dengan standar/kriteria yang telah ditentukan untuk menilai tujuan, konsep/usulan yang dapat direalisasikan, atau untuk mengetahui tingkat pencapaian nilai (hasil) dari tujuan, sasaran dan hasil tindakan yang telah selesai, hasil tersebut sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Jenis evaluasi dapat mencakup evaluasi program, proses, hasil, dan dampak. Tujuan dari evaluasi program adalah untuk memeriksa pelaksanaan intervensi dan program yang diusulkan

Evaluasi Program

Berbagai macam evaluasi yang dikenal dalam bidang kajian ilmu diantaranya adalah evaluasi program yang banyak digunakan dalam kajian kependidikan. Evaluasi dilakukan terhadap suatu program, misalnya program peningkatan mutu pendidikan (Djemari Mardapi, 2012: 27). Oleh karena itu evaluasi juga dapat ditujukan terhadap program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Meskipun evaluasi program baru saja

diidentifikasi dan diakui sebagai bidang praktik profesional, namun bidang ini menggambarkan bahwa evaluasi program yang sistematis bukanlah fenomena yang sama sekali baru. *“Although program evaluation has only recently been identified as a field of professional practice, this account illustrates that systematic program evaluation is not a completely recent phenomenon”* (Stufflebeam, 2014:33).

A program is a set of resources and activities directed toward one or more common goals..... Program evaluation is the application of systematic methods to address questions about program operations and results (Wholey, 2010: 5-6). Lebih lanjut Wholey menjelaskan bahwa Program merupakan seperangkat sumber daya dan kegiatan yang diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama, biasanya di bawah arahan seorang manajer tunggal atau tim manajemen. Program dapat terdiri dari serangkaian kegiatan terbatas di satu lembaga atau serangkaian kegiatan yang kompleks yang diterapkan di banyak tempat oleh dua atau lebih tingkat pemerintahan dan oleh seperangkat penyedia publik, nirlaba, dan bahkan swasta.

Evaluasi program merupakan penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang operasi dan hasil program. Ini termasuk pemantauan program dan juga studi satu arah mengenai

proses program atau dampak program. Pendekatan yang digunakan didasarkan pada metodologi penelitian sains sosial dan standar profesional. Bidang evaluasi program menyediakan proses dan alat yang dapat digunakan oleh semua jenis barang untuk mendapatkan data yang valid, dapat dipercaya, dan dapat dipercaya untuk menjawab berbagai pertanyaan tentang kinerja program publik dan nirlaba (nonprofit). Sedangkan Cronbach dalam Suharsimi (2010:5) memberikan definisi yang lebih familier, bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan, namun demikian evaluator bukanlah pengambil keputusan suatu program.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, maka evaluasi program adalah suatu proses yang secara eksplisit mengacu pada pencapaian tujuan. Sedangkan secara implisit evaluasi merupakan suatu proses untuk membandingkan apa yang telah dicapai dari program dengan apa yang seharusnya dicapai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kriteria/standar yang dimaksud adalah kriteria keberhasilan pelaksanaan dan hal yang dinilai adalah hasil atau prosesnya itu sendiri dalam rangka pengambilan keputusan. Evaluasi berguna untuk melihat tingkat keberhasilan program, apakah program diteruskan, ditunda

pelaksanaannya, ditingkatkan, dikembangkan, atau bahkan program tersebut ditolak atau dihentikan.

Model Evaluasi

Model evaluasi menunjukkan ciri khas dari evaluasi yang menunjukkan tujuan evaluasi, aspek yang dievaluasi, keluasan cakupan, tahapan evaluasi, tahapan program yang akan dievaluasi, dan cara pendekatan (Djemari Mardapi, 2012 : 34). Menurut Kaufman & Thomas (1980: 109-110) ada 8 model evaluasi program : 1. Scriven's formative-summatiive model, 2. CIPP model. 3. CSE-UCLA Model, 4. Stake's Countenance model, 5. Tyler's goal attainment model, 6. Provus's discrepancy model. 7. Scriven's goal-free model, 8. Stake's responsive model. Selain 8 model evaluasi tersebut masih banyak model evaluasi yang lain diantaranya adalah model Kirkpatrick (Kirkpatrick, Donald. 2007), Brinkerhoff dan Logic model (Wholey, 2010). Kirkpatrick adalah model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Evaluasi Model Kirkpatrick

Model ini sangat powerfull dan teruji untuk melakukan evaluasi pelatihan sehingga banyak digunakan. Donald L. Kirkpatrick (2007) membagi framework evaluasi ke dalam 4 level, yaitu : a) Reactions; b) Learning; c) Behavior; d)

Results. Keempat level tersebut dapat diuraikan menjadi :

Reactions

Reaksi didefinisikan sebagai “seberapa besar peserta training menyukai program training yang diberikan”. Ini diukur pada saat training selesai dilakukan. Kepuasan peserta dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, waktu pelaksanaan pembelajaran, hingga gedung tempat pembelajaran dilaksanakan. Mengukur reaksi dapat dilakukan dengan reaction sheet dalam bentuk angket sehingga lebih mudah dan lebih efektif.

Learning

Proses belajar ini didefinisikan sebagai “apa prinsip-prinsip, pengetahuan, teknik atau skill yang berhasil dipelajari” pada saat mengikuti training. Ini dilakukan setelah mengikuti training. Tanya kepada yang bersangkutan, apa saja yang dipelajari. Minta yang bersangkutan untuk melakukan presentasi mengenai materi yang diberikan. Cara ini cukup efektif untuk mengetahui seberapa besar peserta mendapatkan pembelajaran dari program training. Jika peserta memahami materi yang diberikan, maka peserta akan mampu menjelaskan atau

mempresentasikannya kembali. Jika peserta tidak memahami, pasti tidak mampu menjelaskan apalagi mempresentasikannya kembali.

Behavior

Jika peserta berhasil menyerap materi yang diberikan, selanjutnya lihat perubahan perilaku. Jika materi tersebut dipraktekkan, maka skill dan pengetahuan peserta akan berkembang dan menjadi makin mahir. Peserta menjadi makin efektif dalam melakukan tugasnya. Lihat apakah peserta mempraktekkan materi yang diberikan. Jika tidak dipraktekkan, maka percuma saja sebab tidak terjadi perubahan perilaku.

Results

Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada hasil akhir (final result) yang terjadi karena siswa/peserta pelatihan telah mengikuti suatu program pembelajaran. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pembelajaran diantaranya adalah peningkatan hasil belajar, peningkatan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan (skills). Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun teamwork (kerjasama tim) yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap impact program (pengaruh program). Tidak semua

pengaruh dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit di bandingkan dengan evaluasi pada level-level sebelumnya. Evaluasi hasil akhir ini dapat dilakukan dengan membandingkan kelompok kontrol dengan kelompok peserta pembelajaran, mengukur kemampuan siswa sebelum dan setelah mengikuti pembelajaran apakah ada peningkatan atau tidak.

Karakter

Pengertian karakter menurut Lickona (1991:51) adalah “ *a reliable inner disposition to respond to situation in a morally good way*”. Berdasarkan pengertian tersebut, karakter dapat dipahami sebagai suatu disposisi atau watak batin yang dapat diandalkan untuk menanggapi berbagai situasi dengan cara yang baik secara moral. Dengan demikian, pengertian karakter adalah kebaikan yang menjadi watak dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk merespon berbagai situasi permasalahan dengan cara-cara yang baik secara moral.

Pelatihan Daring (online)

Pelatihan atau kursus online atau belajar online adalah serangkaian pengalaman instruksional dengan menggunakan jaringan digital untuk berinteraksi, belajar dan berdiskusi. Kursus

online tidak memerlukan pertemuan tatap muka di lokasi fisik. Kursus serupa seperti kursus web-centric (juga disebut hybrid atau blended learning) mirip dengan kursus online, tetapi membutuhkan kelas atau pertemuan tatap muka terjadwal yang teratur (www.studilmu.com, akses 22/04/2020). Keuntungan dari pelatihan daring diantaranya adalah penghematan biaya pembelajaran rata-rata sekitar setengahnya dari pelatihan klasikal tatap muka, selain itu karyawan tidak perlu meninggalkan tempat kerja terlalu lama (Bielawski L. & Metcalf D., 2003:3). Intinya, pelatihan atau kursus online, belajar online, belajar elektronik (e-learning) atau istilah lainnya adalah alat atau sistem pendidikan berbasis komputer yang memungkinkan kita bisa belajar dimana saja dan kapan saja tanpa harus dibatasi jarak dan tempat.

Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, maka tujuan dari pelatihan (*training*) adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk mengetahui keberhasilan suatu program pelatihan, memetakan kelebihan dan kekurangannya.. Evaluator melakukan evaluasi mulai dari tahap

perencanaan, proses (pelaksanaan) dan output (hasil) dari Diklat dengan model evaluasi yang telah ditentukan. Dari beberapa model evaluasi yang telah teruji, penelitian ini menggunakan mode evaluasi Kirkpatrick yang dianggap paling cocok untuk mengevaluasi pelatihan model daring (online) yang memfokuskan pada tiga level saja, yaitu *reaction*, *learning* dan *behavior*. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh evaluator akan menjadi bahan pertimbangan untuk pemangku kepentingan dalam mengambil kebijakan guna perbaikan, penyempurnaan atau bahkan penghentian program pelatihan metode daring (online)

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan diskriptif kualitatif. Objek atau sasaran penelitiannya adalah pelatihan model daring (online), subyek penelitian ditetapkan secara Purposive sampling dengan kriteria pernah mengikuti pelatihan daring dilingkungan BPSDM Provinsi Jambi, dalam hal ini adalah mereka yang pernah mengikuti pelatihan daring penjenjangan kewidyaiswaraan tingkat tinggi, pelatihan daring pengampu materi agenda PKA dan PKP, pelatihan daring penyelenggara PKA dan PKP. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi yang dilaksanakan pada bulan Januari sampai

dengan Februari 2020. Hasil wawancara dan observasi dianalisa secara kualitatif dengan menarasikannya secara rasional untuk disajikan,

Pembahasan

Semua subjek dalam penelitian ini merupakan ASN dari BPSDM Provinsi Jambi yang terdiri dari widyaiswara dan pejabat structural dengan rincian sebagai berikut: 2 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring penjenjangan kewidyaiswaraan tingkat tinggi, 23 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan administrator (PKA), 23 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP), 7 orang pejabat struktural yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) dan 7 orang pejabat struktural yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP). Selain itu juga 30 orang yang terdiri dari pejabat dan fungsional umum yang pelatihan daring untuk penyelenggara PKA dan PKP.

Dari keseluruhan subjek tersebut menjadi objek observasi namun tidak semua diwawancarai, hanya beberapa sampel yang mewakili untuk dilakukan wawancara

mendalam (deep interview). Hasil dari observasi dan wawancara dituangkan dalam level evaluasi sebagai berikut:

Evaluasi Reaksi (*Reaction*)

Reaksi peserta terhadap pelatihan yang ditawarkan melalui online (daring) umumnya antusias, merasa perlu dengan materi yang ditawarkan utamanya para pengampu materi PKA dan PKP karena setelah pelatihan ini selesai segera akan dibuka pelatihan PKA dan PKP di BPSDM Provinsi Jambi dan Kabupaten/Kota dalam Provinsi Jambi. Hanya saja ada Sebagian yang merasa tidak pas dengan mata pelatihan yang diterimanya dengan alasan tidak sesuai dengan spesifikasi yang biasa diampu sebelumnya.

Reaksi peserta terhadap sarana dan prasarana umumnya puas walaupun sebagian ada yang kecewa karena mengalami kesulitan untuk melakukan registrasi dengan username dan password yang diberikan oleh vendor penyelenggara dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara (LAN), kesulitan lain yang dialami peserta adalah ketika akan mengirimkan tugas yang harus di upload kadangkala server tidak bisa optimal menerima sehingga harus mencoba berulang-ulang pada kesempatan yang lain.

Reaksi peserta terhadap panitia penyelenggara sebagian besar cukup puas namun ada kesan seolah-olah dipaksakan

karena materi yang disiapkan oleh LAN seperti belum final tetapi sudah disampaikan kepada peserta pelatihan, beberapa modul bahkan belum lengkap sehingga kurang optimal dalam transfer pengetahuannya.

Evaluasi terhadap Pembelajaran (Learning)

Setelah seluruh pelatihan selesai belum semua hasilnya dimumkan, pelatihan bagi penyelenggara PKA dan PKP hingga tulisan ini dibuat belum dimumkan, sedangkan untuk pelatihan yang lain sudah diumumkan dengan hasil penilaian semua dinyatakan lulus meskipun sebagian ada yang harus melakukan perbaikan dan memberikan susulan tugas karena beberapa kendala faktor teknis sehingga tugas yang sudah dikirim belum nyampai kepada vendor panitia di LAN-RI.

Terkesan sebagian seolah formalitas saja seperti pada pelatihan penyelenggara PKA dan PKP sudah berlangsung beberapa hari namun masih banyak yang belum bisa Login (registrasi) dengan username dan password yang diberikan, juga tugas yang sudah dikirimkan sampai saat ini belum juga diketahui hasilnya, apalagi keseluruhan pelatihan untuk penyelenggara PKA dan PKP dilaksanakan full daring tidak ada tatap muka sama sekali dengan trainer. Seolah-oleh tanpa pelatihan daring itupun panitia cukup membaca petunjuk teknis sudah bisa

melaksanakan tugas sebagai penyelenggara pelatihan PKA dan PKP.

Bagi peserta pelatihan pegampu materi PKA dan PKP cukup dirasakan manfaatnya karena tidak lama setelah pelatihan selesai langsung diaplikasikan untuk mengampu pelatihan PKA dan PKP yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jambi maupun PKP di Kabupaten/kota dalam provinsi Jambi. Sedangkan untuk pelatihan penjenjangan tinggi materi yang diberikan seolah lebih mencakup ranah cognitive sementara psicomotorik dan afektif kurang diakomodasi. Hal ini tentunya kurang sesuai dengan level jenjang tingkat tinggi yang seharusnya lebih kepada cara berfikir tingkat tinggi.

Evaluasi terhadap Perilaku (Behavior)

Minimnya interaksi antara peserta pelatihan dan trainer membuat proses alih sikap (transfer attitude) kurang berjalan optimal khususnya untuk pelatihan bagi penyelenggara PKA dan PKP yang sama sekali tidak ada tatap muka. Untuk pelatihan pegampu materi PKA dan PKP serta pelatihan kewidyaiswaraan tinggi masih ada tatap muka, maka transfer attitude masih bisa berlangsung meskipun kurang optimal karena waktunya singkat dan materi terkesan dipadatkan.

Perubahan sikap perilaku peserta pelatihan pasca mengikuti pelatihan kurang

menunjukkan perubahan dengan artian masih sama seperti sebelum mengikuti pelatihan. Seolah Ada nilai social yang hilang dengan pelatihan system daring karena interaksi dengan sesama peserta pelatihan juga sangat minim.

KESIMPULAN dan SARAN

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi terhadap pelatihan model daring dalam pembentukan karakter peserta pelatihan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peserta menyambut baik dan penuh antusias untuk mengikuti pelatihan secara daring (online).
2. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan daring adalah perangkat pendukung IT yang menghubungkan antara trainer dan trainee sehingga proses pembelajaran kurang optimal. Disamping sebagai peserta juga kurang menguasai penggunaan IT untuk pelatihan.
3. Ditinjau dari segi waktu dan biaya pelatihan model daring lebih efisien karena mengurangi biaya yang signifikan dari akomodasi, konsumsi, transportasi, dan honorarium narasumber.
4. Pembentukan karakter peserta pelatihan kurang optimal karena interaksi dua arah antara trainer dan peserta pelatihan sangat minim, berbeda dengan model klasikal

yang bisa secara lebih banyak menyasikan dan interaksi dua arah antara trainer dan peserta pelatihan.

Untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pelatihan model daring utamanya dalam alih sikap (transfer attitude) perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyiapan sarana pendukung IT yang memungkinkan peserta pelatihan dan trainer bisa lebih banyak berinteraksi tatap muka sehingga alih sikap (transfer attitude) lebih optimal.
2. Memanfaatkan aplikasi-aplikasi yang memungkinkan bisa lebih banyak tatap muka dan interaksi dua arah semisal Zoom dan aplikasi lainnya.
3. Jangan ada kesan seolah hanya formalitas untuk pelatihan model daring tertentu dengan segera mengeluarkan hasil pelatihan sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim (2005). *Dasar-dasar Organisasi*. Jakarta : LAN-RI
- Anonim (2005). *Diklat Bersistem*. Jakarta : LAN-RI
- Anonim (2005). *Konsep Dasar AKD*. Jakarta : LAN-RI
- Anonim (July 7th, 2012). Training & Development. *Human Resource Management*. : <http://www.hrware.com/training-development/> diakses 14 Januari 2018.
- Ansell, Mark (2008). *Personal Training*. Exeter-UK: Learning Matters Ltd
- Badrun Kartowagiran (2013). *Optimalisasi Evaluasi Pembelajaran Teknik Mesin Melalui Logic Model Untuk Meningkatkan Soft Skill Lulusan*. Yogyakarta : Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Evaluasi Pembelajaran Teknik Mesin Pada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta tanggal 10 Juni 2013.
- Barbazette, Jean (2006). *Training Needs Assessment : Methods, Tools, and Techniques*. San Francisco : Preiffer.
- Barbazette, Jean (2008). *Managing The Training Function For Bottom-Line Results: Tools, Models, And Best Practices*. San Francisco : Preiffer.
- Bielawski L. & Metcalf D. (2003). *Blended eLearning: Integrating Knowledge, Performance, Support, and Online Learning*. Canada: HRD Press, Inc.
- Bray, Tony. (2006). *The Training Design Manual The Complete Practical Guide To Creating Effective And Successful Training Programmes*. London: Kogan Page.
- Cartwright, Roger (2003). *Implementing a Training and Development Strategy*. Oxford-UK : Capstone Publishing Limited.
- Daryanto & Bintoro (2014). *Manajemen Diklat*. Yogyakarta : Gava Media.
- Davies, Eddie (2007). *The Training Manager's desktop guide*. London : Thorogood Publishing Ltd.
- Djemari Mardapi (2012). *Pengukuran Penilaian & Evaluasi Pendidikan*. Cetakan 1 Yogyakarta : Nuha Medika.
- Fahmi Amhar (23 Februari 2019), Islam dan Revolusi Industri 4.0, Diambil 20 Juni 2019 <https://trenopini.blogspot.com/2019/02/islam-dan-revolusi-industri-40.html>
- Grundy, Tony & Brown, Laura (2003). *Developing the Individual*. Oxford-United Kingdom: Capstone Publishing.
- Hadi, Samsul dkk. (2011). *Metode Riset Evaluasi*. Yogyakarta : Lakbang Grafika
- Holton et.al (2000) Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment: A Case Study. *Public Personnel Management; Summer 2000; 29, 2; ProQuest Education Journals* pg. 249
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. (1984) *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.
- Iqbal, Muhammad Z. & Khan, Rasyid A. (2011). The Growing Concept And Uses Of Training Needs Assessment A Review With Proposed Model. *Journal of European Industrial Training* Vol. 35 No. 5, 2011 pp. 439-466

- Kaufman, Roger & Thomas Susan (1980). *Evaluation Without Fear*. New York : New Viewpoints
- Keith Davis (1962) *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London.
- Kellogg Foundation (2017). *The Step By Step Guide To Evaluation How To Become Savvy Evaluation Consumers*.
- [Kirkpatrick](#), Donald L & Kirkpatrick, James D. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. California-US : Berrett-Koehler Publishers, Inc
- [Kirkpatrick](#), Donald L. & James D. Kirkpatrick (2007). *Implementing The Four levels A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2005). *Konsep Dasar AKD : Bahan Diklat Bagi Diklat Analisis Kebutuhan Diklat*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our school can teach respect and responsibility*. New York: Bantam Book.
- [Morra-Imas](#), Linda G. & Rist, Ray C., (2009). *The Road Results To : Designing And Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC-US : The World Bank
- Noe, [Raymond](#) A. (2010). *Employee Training and Development*. New York : McGraw-Hill
- PASLA, B. N. (2009). *Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- [Pardey](#), David. (2007). *Coaching and Training Your Work Team (Fifth Edition)*. Burlington-USA : Elsevier.
- [Raymond](#), A.N., et.al, (2013). *Human Resource Management : Gain A Competitive Advantage (Terjemahan David Wijaya)*. Jakarta : Salemba Empat.
- [Raymond](#), A.N., et.al, (2013). *Human Resource Management : Gain A Competitive Advantage (Terjemahan David Wijaya)*. Jakarta : Salemba Empat.
- [Stufflebeam](#), Daniel L. & Coryn, Chris L. S. (2014). *Evaluation Theory, Models, And Applications*. 2nd edition. San Francisco-US : Jossey-Bass.
- Suharsimi, Arikunto. & Cepi Safruddin A.J. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan (Cetakan ke 4)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Suharsimi, Arikunto. (2012). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi 2)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [Undang-undang nomor 13 Tahun 2003](#) tentang ketenagakerjaan
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- [Wholey](#), Joseph S. (2010). *Handbook of practical program evaluation (Third edition)*. San Francisco : Jossey-Bass.
- [Wholey](#), Joseph S., Newcomer, Kathryn E. & Hatry, Harry P. (2010). *Planning And Designing Useful Evaluations*. Dalam . [Wholey](#), Joseph S., Hatry,

Harry P., Newcomer, Kathryn E.
(Eds). *Handbook Of Practical
Program Evaluation*. San Francisco-
US : Jossey-Bass.

Wikipedia, the free encyclopedia (2018).
Evaluation.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation>
on diakses 15 Januari 2018.

Wikipedia, the free encyclopedia (2018).
Human resource management :
Training and development.
[https://en.wikipedia.org/wiki/Training
_and_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Training_and_development) diakses 14 Januari
2018

Wilson, John P. (1999). *Human Resource
Development : Learning & Training
For Individuals & Organizations*.
London : Kogan Page.

Wilson, John P. (1999). *Human Resource
Development : Learning & Training
For Individuals & Organizations*.
London : Kogan Page.