

EFEKTIVITAS DIKLAT PRAJABATAN POLA BARU BAGI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL KEMENTERIAN KEUANGAN

Taufik Raharjo

Politeknik Keuangan Negara STAN

e-mail: raharjotaufik@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effectiveness of the New Design of Pre-service Training for the civil servant candidates of the Ministry of Finance (MoF). This research used 99 samples who become alumni of the training. Findings showed that the training through the understanding of its material (the value of accountability, public ethics, commitment to quality, and anti-corruption) had positive effect on employee work performance of MoF. In contrast, the value of nationalism had negative influence toward performance.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas desain baru Diklat Pra Jabatan untuk calon pegawai negeri sipil dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Penelitian ini menggunakan 99 sampel yang merupakan alumni diklat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diklat melalui pemahaman materi-materinya (nilai akuntabilitas, etika publik, komitmen mutu, dan anti korupsi) memiliki efek positif pada kinerja pegawai Kemenkeu. Sebaliknya, nilai nasionalisme berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Efektivitas, Desain Baru Diklat Pra Jabatan, Kinerja, Kementerian Keuangan

1. PENDAHULUAN

Banyak aktor pembangunan yang berperan dalam mengelola kekayaan sumber daya Indonesia, baik pemerintah maupun swasta. Namun sisi pemerintah yang dianggap sebagai perpanjangan tangan Negara sebagai penguasa sumber daya. Selanjutnya pemerintah membutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional untuk menentukan pengelolaan potensi tersebut. Melalui profesionalisme PNS, maka Indonesia akan tumbuh berkembang menjadi Negara yang maju, berkeadilan dan mensejahterakan rakyatnya. Untuk dapat membentuk sosok PNS profesional seperti tersebut di atas perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan

Pegawai Negeri Sipil (PNS), ditetapkan bahwa salah satu jenis Diklat yang strategis untuk mewujudkan PNS sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi profesional seperti tersebut adalah Diklat Prajabatan.

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya untuk masyarakat.

Praktik penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola pembelajaran klasikal yang didominasi dengan metode ceramah untuk mempelajari 10 pelajaran diklat yang cenderung bersifat *hard skill*, antara lain: Dinamika

Kelompok, Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Manajemen Kepegawaian Negara, Etika Organisasi, Pelayanan Prima, Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Manajemen Perkantoran Modern, Membangun Kerjasama Tim (*Team Building*), Komunikasi Yang Efektif, dan Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka NKRI. Untuk mempelajari 10 mata pelajaran diklat dengan metode ceramah secara klasikal nampaknya belum mampu membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta. Sehingga alumni Diklat Prajabatan ini hanya akan bekerja untuk memenuhi kewajibannya saja, tanpa adanya tanggung jawab atas amanah pembangunan bangsa Indonesia.

Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta untuk mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS dengan cara memahami nilai-nilai dasar tersebut dalam kegiatan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta merasakan manfaatnya secara langsung. Hasil inovasi bentuk Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sering disebut dengan Diklat Prajabatan CPNS pola baru, dimana pelaksanaannya telah di atur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 38 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 39 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II.

Kompetensi yang dibangun dalam Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini adalah kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang profesional, diindikasikan dengan

kemampuan mengaktualisasikan lima nilai dasar yang sering disingkat dengan sebutan Nilai ANEKA yaitu:

1. Akuntabilitas, kemampuan mewujudkan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas jabatannya;
2. Nasionalisme, kemampuan mengedepankan kepentingan nasional dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
3. Etika Publik, kemampuan menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
4. Komitmen Mutu, kemampuan berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya;
5. Anti Korupsi, kemampuan untuk tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.

Dengan pelaksanaan Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini diharapkan mampu menanamkan nilai-nilai dasar profesi PNS tersebut dalam diri peserta diklat sehingga dapat menghasilkan PNS yang profesional, yang sangat dibutuhkan untuk mengelola segala sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa saat ini dan masa yang akan datang.

Besar harapan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) terhadap penyelenggaraan Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini untuk meningkatkan kinerja CPNS Kementerian Keuangan (Kemenkeu), yang nantinya akan menjadi PNS Kemenkeu, sebagai pengemban visi “penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang inklusif di abad ke-21”. Untuk mengukur keberhasilan Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini perlu dilihat keefektifan Diklat ini bagi peningkatan kinerja sebagai cerminan profesionalisme kerja para CPNS Kemenkeu.

Menjawab ukuran keberhasilan Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini bagi Kemenkeu,

maka penulis memandang perlu untuk melakukan suatu penelitian dengan judul “Efektivitas Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan”. Efektivitas dalam penelitian ini akan dilihat dari persepsi responden mengenai penerapan nilai-nilai dasar PNS dalam melaksanakan tugas kantornya, dengan kata lain Diklat Prajabatan CPNS pola baru ini berpengaruh positif terhadap kinerja alumni diklat.

Ruang lingkup penelitian ini adalah Diklat Prajabatan Tahun Anggaran 2015 yang dilaksanakan pada Semester satu Tahun 2015. Melihat ruang lingkup penelitian ini, maka Diklat Prajabatan yang akan teliti adalah Diklat Prajabatan Golongan II Angkatan I sampai dengan Angkatan IV Tahun Anggaran 2015 yang diselenggarakan di seluruh Indonesia.

2. TINJAUAN TEORI

2.1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Pola Baru

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dideskripsikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar rangka meningkatkan kemampuan PNS. Jenis diklat jabatan terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai masyarakat. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;

- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 38 Tahun 2014 untuk penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan III dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 39 Tahun 2014 untuk penyelenggaraan Diklat Prajabatan Golongan I dan II. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan bertujuan untuk membentuk PNS yang profesional yaitu PNS yang karakternya dibentuk oleh nilai-nilai dasar profesi PNS, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya secara profesional sebagai pelayan masyarakat. Sasaran penyelenggaraan Diklat Prajabatan adalah terwujudnya PNS yang profesional. Kompetensi yang dibangun dalam Diklat Prajabatan CPNS adalah kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang profesional, yang diindikasikan dengan kemampuan mengaktualisasikan lima nilai dasar yaitu:

- a. Akuntabilitas, kemampuan mewujudkan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas jabatannya;
- b. Nasionalisme, kemampuan mengedepankan kepentingan nasional dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- c. Etika Publik, kemampuan menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- d. Komitmen Mutu, kemampuan berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya;
- e. Anti Korupsi, kemampuan untuk tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.

Pemahaman kelima nilai di atas akan digunakan sebagai dimensi Nilai Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu,

dan Anti Korupsi penelitian ini dalam pernyataan yang menilai pemahaman materi Diklat Prajab CPNS tersebut.

2.2. Efektivitas Diklat

Efektivitas diklat dalam penelitian ini menggunakan konsep evaluasi diklat. Evaluasi memiliki makna yang senada dengan penilaian, pengukuran maupun tes. Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (1985) menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut, inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Kirkpatrick (2008) mengatakan bahwa proses evaluasi diklat adalah satu kesatuan proses mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan program diklat yang terdiri dari sepuluh tahapan proses yaitu:

- a. Menentukan kebutuhan
- b. Menetapkan tujuan
- c. Menentukan isi materi
- d. Memilihpeserta pelatihan
- e. Menentukan jadwal pelatihan
- f. Memilihfasilitas/sarana pelatihan yang paling sesuai
- g. Memilih pelatih yang paling sesuai
- h. Memilih dan menyiapkan alat bantu audio visual
- i. Koordinasi program pelatihan
- j. Evaluasi program pelatihan

Walaupun Kirkpatrick menempatkan evaluasi program diklat pada bagian akhir dari sepuluh tahapan proses diklat, evaluasi

keberhasilan program diklat dimulai dari tahapan yang paling awal sekali. Bahkan proses evaluasi diklat sangat ditentukan oleh keberhasilan dari keseluruhan sembilan tahapan yang terdahulu. Prinsip dari evaluasi diklat adalah melakukan evaluasi terhadap keseluruhan proses kegiatan diklat dari awal sampai pada akhirnya.

Kirkpatrick memperkenalkan empat level yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program diklat. Setiap level sangat penting dan mempengaruhi level berikutnya. Setiap kita mengevaluasi dari level satu kepada level berikutnya, akan membutuhkan proses yang sangat sulit dan memakan waktu, namun akan memberikan informasi evaluasi yang bernilai. Karakteristik dasar evaluasi level satu sampai empat Kirkpatrick dapat dijelaskan dalam Tabel 1.

Seperti pada Tabel 2.1, evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan/ diklat mencakup empat level evaluasi, yaitu:

a. *level 1 – Reaction*

Evaluasi di level ini mengukur bagaimana peserta diklat bereaksi terhadap diklat yang diikuti. Mengevaluasi terhadap reaksi peserta diklat berarti mengukur kepuasan peserta (*costumer satisfaction*). Program diklat dianggap efektif apabila proses diklat dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta sehingga mereka tertarik, termotivasi untuk belajar dan berlatih. Peserta diklat akan termotivasi apabila proses diklat dengan memuaskan peserta, pada akhirnya memunculkan reaksi positif dari peserta. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses diklat yang diikutinya, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti diklat lebih lanjut. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses diklat tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta diklat dalam mengikuti jalannya kegiatan diklat. Orang akan belajar lebih baik manakala memberi reaksi positif terhadap lingkungan

Tabel 1. Karakteristik Dasar Evaluasi Model Kirkpatrick

Level	Mengukur	Objek Ukur	Teknik Pengukuran	Waktu
Reaction	Perasaan/ Persepsi	1. Kurikulum 2. Lingkungan beajar 3. Pengajar 4. Harapan peserta	1. Kuesioner 2. <i>Smile sheet</i> 3. <i>Reactionnaires</i>	Pada saat penyelenggaraan
Learning	Keterampilan, Pengetahuan, Sikap	1. peningkatan pengetahuan yang spesifik 2. mengembangkan keterampilan 3. merubah sikap	1. Ujian 2. Observasi 3. Check list 4. Interviews	Pada akhir penyelenggaraan
Behavior	Perubahan perilaku	1. Perubahan perilaku dalam bekerja 2. Menerapkan keterampilan hasil diklat 3. Opini dan sikap dalam mengemukakan ide baru 4. Perubahan lingkungan yang memfasilitasi rekannya untuk belajar	1. Interviews (tatap muka, telepon) 2. Observasilangsu ng 3. Analisis dokumen 4. Analisis penilaian kinerja	Setelah penyelenggaraan (beberapa waktu setelah menerapkan hasil diklatnya)
Results	Peningkatan produktivitas kinerja	1. Pengurangan pemborosan 2. Peningkatan output 3. Pengurangan input 4. Perbaikan kualitas 5. Efisiensi proses 6. Efektivitas biaya dan keuntungan	1. Pengukuran efisiensi 2. Pengukuran keuangan 3. Efektifitas non keuangan 4. Pengukuran manfaat 5. Perubahan optimal 6. Pertumbuhan 7. Penguasaan pasar	<i>Short Term</i> (½ sampai 1 tahun) <i>Long Term</i> (2 sampai 10 tahun)

Disarikan dari: Kirkpatrick (2008)

belajar.

Kepuasan peserta diklat dapat dikaji beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh pengajar, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

b. *level 2 – Learning*

Learning didefinisikan sebagai tingkat ketika peserta mampu merubah sikap, pengetahuan, keterampilannya sebagai hasil dari mengikuti program diklat. Terdapat tiga hal yang dapat dipenuhi dalam program diklat, yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Sebagai contoh, program diklat teknis mengarahkan pada peningkatan keterampilan. Program diklat dalam topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dapat mengarahkan ketiga objek.

Dalam kegiatan evaluasi diklat, spesifikasi objek harusnya sudah ditentukan.

Beberapa evaluator berpendapat bahwa tidak ada diklat berlangsung kecuali jika terjadi perubahan dalam sikap peserta. Peserta diklat dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program diklat maka ketiga aspek tersebut perlu diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta diklat maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian evaluating learning ini ada yang menyebutkan dengan penilaian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal berikut: a). Pengetahuan apa yang telah

dipelajari?, b). Sikap apa yang telah berubah?, c). Keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?.

c. *level 3 – Behavior*

Behavior dapat didefinisikan sebagai tingkat perubahan perilaku yang terjadi karena telah menjadi peserta program diklat. Beberapa evaluator ingin melewati *level* satu dan dua (*restion dan learning*) untuk mengukur perilaku. Hal ini merupakan kesalahan yang serius. Sebagai contoh, mengira tidak ada perubahan perilaku yang ditemukan. Kesimpulan menjelaskan bahwa program diklat tersebut tidak efektif dan tidak perlu dilanjutkan. Simpulan ini jelas tidak akurat. Reaksi mungkin sudah menyenangkan, dan objek learning mungkin sudah terpenuhi, tapi kondisi *level* tiga dan empat tidak dapat dihadirkan.

Dalam perubahan perilaku, terdapat empat kondisi yang dibutuhkan:

- 1) Peserta harus mempunyai keinginan untuk berubah.
- 2) Peserta harus mengetahui apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- 3) Peserta harus bekerja dalam iklim kerja yang tepat.
- 4) Peserta harus dihargai untuk perubahannya.

Kondisi ketiga, iklim kerja yang tepat, diartikan pengawasan langsung peserta. Lima perbedaan dari iklim kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

Preventing: atasan melarang peserta untuk melakukan pekerjaan seperti apa yang telah dia pelajari dari program diklat.

Discouraging: atasan bukanlah model yang tepat dalam pembelajaran program diklat dan menakuti-nakuti bawahannya jika merubah perilakunya.

Neutral: atasan mengabaikan bawahan yang mengikuti program diklat. Proses bisnis berjalan seperti biasanya. Jika peserta ingin berubah,

atasan tidak keberatan selama pekerjaan dapat terselesaikan.

Encouraging: atasan memberikan harapan peserta untuk belajar dan menerapkannya di dalam pekerjaan.

Requaring: atasan menginginkan bawahannya belajar dan memastikan hasil program diklat dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.

Iklim kerja ini penting bagi evaluator untuk mengetahui tipe iklim kerja peserta yang akan didapat ketika mereka kembali dari program diklat. Hal ini juga penting buat peserta untuk melakukan segala sesuatu yang mereka dapat lihat ketika iklim kerja bersifat netral atau lebih baik lagi. Jika tidak disini sedikit atau tidak ada samasekali kesempatan bagi program diklat untuk menyempurnakan perilaku dan keberhasilan, karena peserta tidak akan mencoba untuk menggunakan apa yang telah mereka pelajari.

Apa yang akan terjadi ketika peserta diklat meninggalkan kelas dan kembali ke pekerjaan mereka. Dalam evaluasi ini lebih rumit dan sulit diterapkan jika dibandingkan dengan evaluasi level satu dan dua. Hal ini disebabkan karena:

- 1) perilaku peserta dapat berubah jika mereka mempunyai kesempatan untuk mengaplikasikan hasil diklatnya,
- 2) tidak mungkin meramalkan ketika sebuah perubahan perilaku baru akan terjadi,
- 3) peserta mengharapkan bantuan, dukungan, dan penghargaan ketika merubah perilakunya di tempat kerja.

d. *level 4 – Result*

Result dapat didefinisikan sebagai hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti program diklat. Hasil akhir dapat berupa kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kecelakaan kerja, penurunan *turnover*, dan kenaikan keuntungan. Penting untuk mengenali hasil akhir sebagai alasan membuat program diklat. Oleh karena itu hasil akhir program diklat perlu dinyatakan

dalam Kerangka Acuan Program Diklat (KAP).

Beberapa program diklat mempunyai hasil akhir yang tidak dapat dinilai dengan mata uang. Sulit bagi kita mengukur hasil akhir dari program diklat yang bertema kepemimpinan, komunikasi, motivasi, manajemen waktu, pengambilan keputusan, atau pengaturan perubahan. Namun program diklat ini berharap mampu memberikan hasil nyata dalam organisasi.

Setiap level evaluasi sangatlah penting, dan kita tidak bisa meninggalkan level satu dan dua untuk langsung mendapatkan evaluasi level tiga dan empat.

Peneliti melihat dimensi efektivitas Diklat Prajabatan CPNS pada level tiga (*behavior*) dimana pemahaman alumni diklat mengenai nilai-nilai dasar PNS dapat diterapkan dalam melaksanakan tugas atau berpengaruh terhadap kinerjanya. Secara khusus mereka diharapkan mampu mewujudkan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas jabatannya, mampu mengedepankan kepentingan nasional dalam pelaksanaan tugas jabatannya, mampu menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya, mampu berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya, serta mampu untuk tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.

2.3. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992).

Berdasarkan kompetensi yang dibangun dalam Diklat Prajabatan CPNS adalah

kompetensi PNS sebagai pelayan masyarakat yang profesional, yang diindikasikan dengan kemampuan mengaktualisasikan lima nilai dasar yaitu:

- a. Akuntabilitas, kemampuan mewujudkan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas jabatannya;
- b. Nasionalisme, kemampuan mengedepankan kepentingan nasional dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- c. Etika Publik, kemampuan menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
- d. Komitmen Mutu, kemampuan berinovasi untuk peningkatan mutu pelaksanaan tugas jabatannya;
- e. Anti Korupsi, kemampuan untuk tidak korupsi dan mendorong percepatan pemberantasan korupsi di lingkungan instansinya.

Penerapan kelima nilai di atas akan digunakan sebagai dimensi kinerja penelitian ini dalam pertanyaan yang menilai menerapkan kompetensi hasil Diklat Prajab yang mengandung nilai-nilai Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi.

3. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam penelitian Nguyen Ngoc Thang (2011) mengenai dampak pelatihan terhadap kinerja perusahaan, menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan kinerja pada perusahaan manufaktur di Vietnam, tidak hanya pada level individu karyawan tetapi juga pada level perusahaan. Pelatihan mampu meningkatkan penjualan dan produktivitas perusahaan secara signifikan, selain itu juga mampu membantu dalam meningkatkan efektivitas perusahaan.

Menurut Afshan Sultana (2012) dalam penelitiannya mengenai dampak pelatihan terhadap kinerja pegawai di sektor telekomunikasi negara Pakistan, menjelaskan bahwa

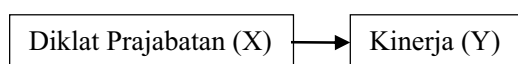
pelatihan mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai. Pelatihan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja, pelatihan dapat meningkatkan baik kompetensi individual maupun organisasi. Pelatihan membantu mempersempit celah diantara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang sedang terjadi, diantara target atau standar yang diinginkan dengan tingkat kinerja sesungguhnya. Pelatihan mampu meningkatkan keterampilan, kemampuan, kinerja, dan produktivitas pegawai di dalam organisasi.

Menurut penelitian Khairul Akhir Lubis (2008) tentang Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, disimpulkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang diterima karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan selama ini ternyata mampu meningkatkan kinerja, disamping itu, motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau perusahaan juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akhirnya juga berhasil meningkatkan kinerja karyawan.

4. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka berpikir merupakan arahan untuk mendapatkan jawaban sementara atas masalah yang diteliti. Oleh karena itu, kegiatan yang telah dikemukakan penulis dibuat kerangka berpikir sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Penelitian



Variabel independen (X) adalah Diklat Prajabatan CPNS, diukur melalui pemahaman Nilai Dasar Kompetensi yang didapatkan dari Diklat Prajabatan CPNS yang terdiri dari

Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Variabel dependen (Y) adalah kinerja. Kinerja merupakan kemampuan CPNS selaku alumni Diklat untuk menerapkan Nilai Dasar Kompetensi yang didapatkan dari Diklat Prajabatan CPNS tersebut dalam menjalankan tugasnya.

5. HIPOTESIS

Hipotesis didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Sekaran, 2006). Dalam hal ini penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan.

6. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN PENGUKURANNYA

Persepsi responden penelitian ini menjelaskan dua variabel utama yang akan diuji dalam penelitian ini. Variabel X menjadi indikator pemahaman nilai-nilai dasar PNS yang menjadi materi Diklat Prajabatan CPNS pola baru. Sedangkan variabel Y menjadi indikator penerapan nilai-nilai dasar PNS dalam melaksanakan tugasnya. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dideskripsikan sebagaimana Tabel 2.

7. METODE ANALISIS DATA

Dalam analisis data ini peneliti menggunakan dua tahapan, antara lain:

7.1. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kuesioner

Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kuesioner menggambarkan pernyataan responden terhadap pilihan pernyataan yang disajikan dalam kuesioner dan jawaban terbuka dari pertanyaan terbukanya.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Notasi	Indikator	Pengukuran
1.	Diklat Prajabatan	X	Pemahaman nilai-nilai akuntabilitas, nasionalisme, etika public, komitmen mutu, dan anti korupsi	Variabel ini diukur dengan 5 items skala Likert, dimana nilainya STS=1, TS=2, N=3, S=4, SS=5.
2.	Kinerja	Y	Penerapan nilai-nilai akuntabilitas, nasionalisme, etika public, komitmen mutu, dan anti korupsi di tempat kerja masing-masing alumni Diklat.	Variabel ini diukur dengan 5 items skala Likert, dimana nilainya STS=1, TS=2, N=3, S=4, SS=5.

7.2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Uji hipotesis penelitian ini yaitu pengaruh Diklat Prajabatan terhadap Kinerja CPNS Kemenkeu dilihat dengan regresi linear sederhana. Parameter atau perhitungan koefisien regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS melalui analisis regresi.

8. SUMBER DATA:

8.1. Data Primer

Data data berasal dari kegiatan survei di seluruh kantor unit Eselon I Kementerian Keuangan. Kuesioner yang disampaikan dalam survey ini diisi oleh responden yang dijadikan sampel. Berdasarkan Surat Kepala Biro Sumber Daya Manusia Nomor 5250/sj.5/2015, peserta Diklat Prajabatan Kementerian Keuangan Tahun 2015 terdiri dari 5.866 peserta Diklat Prajabatan Golongan II dan 1.557 peserta Diklat Prajabatan Golongan III. Khusus Diklat Prajabatan Golongan II Angkatan I sampai Angkatan IV diikuti oleh 2.431 peserta. Dari jumlah tersebut didapatkan nilai sampel menggunakan rumus Lynch (Sugiarto, 2001) sebagai berikut:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{NE^2 + Z^2P(1-P)}$$

$$n = \frac{2.431 * 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{2.431 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

$$n = 96,048$$

8.2 Rencana sampel digenapkan menjadi 96 sampel.

Pemilihan responden dalam kajian ilmiah ini menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu suatu cara pengambilan sampel dengan membagi populasi peserta Diklat Prajabatan berdasarkan Unit Eselon I Kementerian Keuangan dengan jumlah yang sebanding dengan ukuran tiap-tiap bagian dan pengambilannya dilakukan secara random (Djarwanto, 1993). Dengan pemilihan responden, proporsi sampel adalah sebagai berikut:

$$= \frac{96 \text{ orang}}{2.431 \text{ orang}} * 100\% = 3,95 \%$$

Adapun jumlah sampel masing-masing bagian atau sub populasi dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Sebaran Sampel

Unit Eselon I	Populasi	Jumlah Sampel	Pembulatan
Setjen	92	$3,95\% \times 92 = 3.6$	4
Itjen	57	$3,95\% \times 57 = 2.3$	2
DJP	1,525	$3,95\% \times 1,525 = 60.2$	60
DJBC	329	$3,95\% \times 329 = 13.0$	13
DJA	23	$3,95\% \times 23 = 0.9$	1
DJPBN	250	$3,95\% \times 250 = 9.9$	10
DJPPR	16	$3,95\% \times 16 = 0.6$	1
DJKN	56	$3,95\% \times 56 = 2.2$	2
DJPK	20	$3,95\% \times 20 = 0.8$	1
BKF	35	$3,95\% \times 35 = 1.4$	1
BPPK	28	$3,95\% \times 28 = 1.1$	1
Total	2,431	96	96

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu dengan mengambil sampel dari peserta Diklat Prajabatan Golongan II Angkatan I sampai dengan IV. Penyebaran kuesioner dilaksanakan selama bulan Agustus sampai dengan September 2015.

Sebanyak 99 responden tercatat mengumpulkan kuesioner ini. Gambaran responden dalam penelitian ini memaparkan latar belakang responden mulai dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lokasi diklat prajabatan. Adapun gambaran karakteristik responden dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden

No	Unit	Lokasi Diklat	Jenis Kelamin		Pendidikan			Responden	
			L	P	SMK	D1	D3	Jumlah	Persentase (%)
1	DJP	Jakarta	15	15	0	0	30	62	62.63
		Yogyakarta	0	15	0	0	15		
		Magelang	3	6	0	0	9		
		Medan	3	1	0	0	4		
		Makassar	1	0	0	0	1		
		Malang	0	3	0	0	3		
2	DJBC	Jakarta	11	2	0	2	11	13	13.13
3	Setjen	Jakarta	2	2	1	0	3	4	4.04
4	Itjen	Jakarta	2	1	0	0	3	3	3.03
5	DJPBN	Jakarta	6	4	0	0	10	10	10.10
6	DJA	Jakarta	1	0	0	0	1	1	1.01
7	DJKN	Jakarta	2	0	0	0	2	2	2.02
8	DJPK	Jakarta	1	0	0	0	1	1	1.01
9	DJPPR	Jakarta	1	0	0	0	1	1	1.01
10	BKF	Jakarta	1	0	0	0	1	1	1.01
11	BPPK	Jakarta	0	1	0	0	1	1	1.01
Jumlah			49	50	1	2	96	99	
Persentase (%)			49.49	50.51	1.01	2.02	96.97		

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa responden terbanyak berasal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan jumlah 62 orang atau 62,63% dari total responden. Khusus untuk responden dari DJP, tidak hanya mengikuti diklat di Jakarta tetapi juga di Balai Diklat di daerah seperti Yogyakarta, Magelang, Medan, Makassar, dan Malang. Berdasarkan Jenis Kelamin, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan relatif seimbang yaitu 49,49% berjenis kelamin laki-laki dan 50,51% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan diploma III, yaitu sebesar 94,95%, dua orang merupakan lulusan DI dan bekerja di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan satu orang memiliki pendidikan SMK dan bekerja di Sekretariat Jenderal (Setjen).

9. DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP KUESIONER

9.1. Deskripsi Jawaban Mengenai Diklat Prajabatan

Kuesioner mengenai diklat prajabatan menggambarkan persepsi responden terhadap pemahaman nilai-nilai dasar PNS yang menjadi mata pelajaran dalam diklat prajabatan. Persepsi responden dinilai dengan menggunakan lima

skala, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Jawaban kuesioner mengenai diklat prajabatan ini dapat digambarkan dalam Tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan sebagian besar responden memahami materi Diklat dengan baik. Dimana 71,98% responden memiliki kecenderungan menyatakan setuju, 19,94 % menyatakan sangat setuju, dan 7,71% menyatakan netral. Pernyataan-pernyataan di atas merupakan penjabaran dari indikator Diklat Prajabatan yang berkenaan dengan pemahaman materi Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Dari lima materi Diklat, materi Anti Korupsi paling dipahami oleh alumni Diklat dimana 96,08% responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Sedangkan materi Komitmen Mutu paling sulit dipahami jika dibandingkan dengan materi lain dimana hanya 86,53% responden menyatakan setuju dan sangat setuju.

9.2. Deskripsi jawaban mengenai Kinerja

Kuesioner mengenai diklat kinerja menggambarkan persepsi responden terhadap penerapan nilai-nilai dasar PNS dalam melaksanakan tugasnya. Persepsi responden dinilai dengan menggunakan lima skala, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Jawaban kuesioner mengenai

Tabel 5. Jawaban Kuesioner tentang Diklat Prajabatan

No	Aspek Pemahaman	Jumlah Butir Pertanyaan	Jawaban Responden (dalam %)				
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Akuntabilitas	6	0.00	0.17	3.03	74.24	22.56
2	Nasionalisme	2	0.00	0.51	7.58	69.70	22.22
3	Etika Publik	3	0.00	0.34	10.10	76.09	13.47
4	Komitmen Mutu	6	0.00	0.67	12.79	71.04	15.49
5	Anti Korupsi	2	0.00	0.00	3.03	64.14	32.83
Rata-rata (%)			0.00	0.37	7.71	71.98	19.94
			0.00	0.37	7.71	91.92	

Tabel 6 Jawaban Kuesioner Mengenai Kinerja

No	Aspek Penerapan	Jumlah Butir Pertanyaan	Jawaban Responden (dalam %)				
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Akuntabilitas	3	2.02	0.67	4.38	72.39	20.54
2	Nasionalisme	2	0.00	0.00	15.15	65.15	19.70
3	Etika Publik	7	0.14	0.00	5.05	68.69	26.12
4	Komitmen Mutu	4	0.00	0.25	19.19	71.72	8.84
5	Anti Korupsi	3	0.00	0.00	6.40	60.94	32.66
Rata-rata (%)			0.37	0.16	9.20	68.31	21.96
			0.37	0.16	9.20	90.27	

kinerja dapat digambarkan dalam Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan materi hasil Diklat Prajabatan dapat diterapkan dalam pekerjaan responden. Dimana 68,31% responden memiliki kecenderungan menyatakan setuju, 21,96 % menyatakan sangat setuju, dan 9,20% menyatakan netral. Pernyataan-pernyataan di atas merupakan penjabaran dari indikator Kinerja yang berkenaan dengan penerapan materi Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi dalam pekerjaannya. Dari lima materi Diklat, materi Etika Publik paling dapat diterapkan dalam pekerjaannya oleh responden, dimana 94,81% responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Sedangkan materi Komitmen Mutu paling sulit diterapkan jika dibandingkan dengan materi lain dimana hanya 80,56% responden menyatakan setuju dan sangat setuju.

10. UJI HIPOTESIS

Untuk menguji hipotesis Efektivitas Diklat Prajabatan Pola Baru Bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan dilakukan dengan regresi linear sederhana. Uji hipotesis penelitian ini yaitu pengaruh Diklat Prajabatan terhadap

Kinerja CPNS Kemenkeu dilihat dengan regresi linear sederhana dengan Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error
1	0,098	0,474	0,469	0,217

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,066	0,327		3,265	0,002
Prajab	0,740	0,079	.688	9,349	0,000

Dari Tabel 7 didapat persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + \varepsilon$$

$$Y = 1,066 + 0,740 X + e$$

Nilai koefisien variabel Diklat Prajabatan menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,740 dengan berpengaruh secara signifikan = 5% terhadap variabel Kinerja CPNS. Antara variabel Diklat Prajabatan dengan variabel Kinerja CPNS terdapat pengaruh positif sehingga semakin tinggi pemahaman materi Diklat Prajabatan, yang ditunjukkan lewat pemahaman alumni Diklat dalam Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika

Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi, maka akan semakin tinggi pula kinerja Alumni Diklat Prajabatan Kementerian Keuangan. Diklat ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sebesar 46,9 %, dengan kata lain terdapat 53,1% variable lain di luar model yang dapat meningkatkan kinerja.

11. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian terhadap variabel Diklat Prajabatan menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,740 dengan berpengaruh secara signifikan = 5% terhadap variabel Kinerja CPNS. Antara variabel Diklat Prajabatan dengan variabel Kinerja CPNS terdapat hubungan positif sehingga semakin tinggi pemahaman materi Diklat Prajabatan, yang ditunjukkan lewat pemahaman alumni Diklat dalam Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi, maka akan semakin tinggi pula kinerja CPNS Kementerian Keuangan selaku Alumni Diklat Prajabatan.

Hal ini menunjukkan bahwa Diklat Prajabatan pola baru efektif meningkatkan kinerja CPNS Kementerian Keuangan. Hal ini dijeaskan bahwa Diklat ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sebesar 46,9 %, dengan kata lain terdapat 53,1% variable lain di luar model yang dapat meningkatkan kinerja. Pernyataan ini diperkuat dengan deskripsi pernyataan responden, yang mana 90,27% responden menyatakan kompetensi hasil diklat Prajabatan ini dapat diterapkan dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Meskipun budaya organisasi sudah relatif kondusif dalam mendukung kinerja, namun masih ada sedikit konflik kepentingan di lingkungan kerjanya. Responden berpendapat bahwa hal yang agak sulit dihindari dalam menerapkan Nilai Akuntabilitas ini adalah ketika dihadapkan dengan konflik kepentingan di tempat kerjanya. Hal ini terlihat dari 6,06%

responden menyatakan netral dalam menjawab kondisi bebas dari konflik kepentingan. Menurut responden materi Nilai Nasionalisme terlalu banyak membahas sejarah bangsa Indonesia sehingga sulit untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas masing-masing alumni diklat. Nilai Etika Publik sangat erat dipengaruhi oleh budaya organisasi di masing-masing tempat kerja Alumni. Jika melihat data hasil wawancara langsung dengan responden didapatkan gambaran bahwa mereka dapat menerapkan Nilai Etika Publik tersebut didukung oleh lingkungan kantornya, khususnya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Jika demikian maka perlu adanya penambahan pemahaman yang diciptakan dalam lingkungan kantornya. Baik dalam bentuk sosialisasi maupun pemberian contoh etika publik dari pimpinan dan rekan. Nilai Komitmen Mutu dirasa belum mudah dipahami jika diterapkan dalam tugas pekerjaan Alumni. Hal ini dikarenakan beberapa unit eselon I Kemenkeu baru melaksanakan mutasi pegawai barunya, khususnya Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yang mana jumlah responden dari unit DJP mencapai 62,63% dari jumlah keseluruhan responden. Karena masih menjadi pegawai baru di tempat baru maka alumni masih dalam tahap adaptasi dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Petunjuk Pelaksanaan tugas di setiap unit kerjanya. Sehingga hal inilah yang menyebabkan Nilai Komitmen Mutu belum dapat diterapkan dalam melaksanakan tugasnya. Tingginya pemahaman responden mengenai Nilai Anti Korupsi dikarenakan sebagian besar materi yang disampaikan dalam mata pelajaran ini adalah Integritas. Integritas merupakan nilai pertama dari Nilai-nilai Kementerian Keuangan seperti tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan yang ditetapkan pada tanggal 12 September 2011. Nilai-nilai

Kemenkeu telah disosialisasikan dalam berbagai agenda internalisasi Nilai-Nilai Kemenkeu di seluruh Eselon I Kemenkeu, baik dari pusat sampai dengan daerah. Internalisasi Nilai-Nilai Kemenkeu ini berupa pembentukan *agent of change* (pimpinan) sebagai *role model*, penyelenggaraan seminar, sampai dengan tampilan-tampilan dalam lingkungan kantor. Sehingga melalui Internalisasi Nilai-Nilai Kemenkeu ini mempermudah pemahaman materi diklat prajabatan khususnya materi Nilai Anti Korupsi.

12. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat diambil simpulan bahwa Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Efektif meningkatkan Kinerja Pegawai Kemenkeu, namun terdapat faktor lain selain diklat yang mempengaruhi kinerja CPNS Kemenkeu. Tingginya pengaruh Nilai Akuntabilitas terhadap kinerja Alumni sebagai pegawai Kemenkeu sangat didukung oleh jelasnya Standar Operasional Prosedur (SOP) dan petunjuk pelaksanaan (Juklak) yang telah ada, sehingga perlu adanya sosialisasi SOP dan Juklak kepada seluruh pegawai. Namun penerapan Nilai Akuntabilitas mengalami kendala jika dihadapkan dengan konflik kepentingan di tempat kerjanya, sehingga perlu dukungan dari lingkungan kerja untuk meminimalisir konflik kepentingan. Inefektifitas pendekatan historis yang digunakan dalam memberikan pemahaman Nilai Nasionalisme perlu diubah menggunakan pendekatan studi kasus implementasi Nilai Nasionalisme di lingkungan kerja Kementerian Keuangan. Karena Nilai Etika Publik ini sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di masing-masing lingkungan kerja Alumni. Maka perlu adanya dukungan dari lingkungan kantornya (pimpinan dan rekan kerja), baik dalam bentuk bimbingan, arahan, maupun contoh tindakan

yang beretika dalam pelayanan publik. Kendala penerapan Nilai Komitmen Mutu yang direncanakan butuh proses adaptasi akibat pelaksanaan mutasi pegawai, maka perlu adanya perencanaan kalender diklat yang dikaitkan dengan peta karir ataupun pengembangan pegawai baru. Adanya hubungan antara materi Nilai Anti Korupsi dengan Nilai Integritas (Nilai-Nilai Kementerian Keuangan), maka perlu adanya proses internalisasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan di seluruh lingkungan kerja Kementerian Keuangan, baik dengan keteladanan pimpinan, pembinaan, dan tampilan yang bertemakan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan atau bertemakan Anti Korupsi.

13. REFERENSI

- Bernardin, R. A. (1993). *Human resource management: An experimental approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Djarwanto dan Pangestu. S. 1993. *Statistik Induktif*. Edisi 4 Yogyakarta: BPFE.
- Eko Putro Widoyoko, 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran: Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick, James D. 2007. *Implementing the Four Levels*. San Francisco. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick, James D. 2008. *Transferring Learning to Behavior*. San Francisco. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick, James D. 2008. *Evaluating Training Programs*. San Francisco. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Refika Aditama.

- Modul Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan II Tahun 2015
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J, 1985. *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Nijhof Publishing.
- Sultana, Afshan. 2012. *Impact Of Training On Employee: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 4.
- Thang, N.N. & Quang T. 2011. *The Impact Of Training On Firm Performance In A Transitional Economy: Evidence From Vietnam*. Research And Practice In Human Resource Management.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PPMK.01/2010 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 38 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 39 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 21 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan III
- Peraturan Kepala Badan dan Pelatihan Keuangan Nomor 001/PP/2014 Tentang Pedoman Evaluasi dan Rekomendasi Diklat di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.
- Surat Edaran Nomor SE-15/MK.12/2014 Tentang Mekanisme Evaluasi Penyelenggaraan dan Pengajar Diklat di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.