

# Evaluasi Program Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Nusa Tenggara Barat

Baiq Rusniyati

BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat, Jl. Pemuda 59 Mataram  
rusniyati1961@gmail.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:  
Januari 29, 2021

Revised:  
Maret 1, 2021

Accepted:  
Maret 31, 2021

*Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kualitas penyelenggaraan Program Pelatihan Dasar CPNS pada Pemerintah Provinsi NTB Tahun 2020. Penelitian evaluasi ini menggunakan model CIPP (context, input, process, product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan analisis dokumen. Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Komponen konteks berupa landasan program sangat jelas. Pola penyelenggaraan Latsar CPNS adalah pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi NTB terhadap Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu melalui perjanjian kerja sama. (2) Komponen input berupa jumlah peserta sebanyak 265 orang, tenaga pelatihan, serta sarana dan prasarana telah memenuhi ketentuan dan standar LAN dalam pelaksanaan Latsar CPNS. (3) Komponen Proses berupa pembelajaran klasikal berjalan dengan baik. Begitu juga dengan pelaksanaan aktualisasi mulai perencanaan sampai habituasi di tempat kerja. Walaupun terkendala pandemic covid-19, namun dapat teratasi dengan intensitas bimbingan dari mentor dan coach. Proses evaluasi berlangsung tertib dan lancar sesuai pedoman yang ada. (4) Komponen Produk menunjukkan bahwa semua peserta dinyatakan lulus. Pemenuhan kompetensi terlihat dari pelaksanaan habituasi di tempat kerja.*

*This study aims to explain the quality of the implementation of the CPNS Basic Training Program at the NTB Provincial Government in 2020. This evaluation research uses the CIPP model (context, input, process, product) developed by Stufflebeam with a descriptive qualitative approach. The research instrument used are interview guidelines, observation guidelines, and document analysis. Data analysis was performed using the Miles and Huberman model. The research conclusions show that: (1) the context component which is the program foundation is very clear. The pattern of implementing Latsar CPNS is a pattern of quality assurance facilitated by BPSDMD NTB Province for Bima and Dompu Regencies through a cooperation agreement. (2) The input components which are 265 participants, training personnel, and facilities and infrastructure, have met the LAN requirements and standards in implementing Latsar CPNS. (3) The process component which is classical learning, went well. Likewise, the actualization implementation from planning to habituation in the workplace. Even though it is plagued by the Covid-19 pandemic, it can be resolved with intense guidance from mentors and coaches. The evaluation process took place orderly and smoothly according to existing guidelines. (4) The product component which are all participants, have passed. The fulfillment of competencies can be seen from the implementation of habituation in the workplace.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



**Keywords:** program evaluation, CPNS Basic Training, NTB

**Kata Kunci:** program evaluasi, pelatihan dasar CPNS, NTB

## 1. Pendahuluan

Pasal 34 ayat (1) sampai (5) Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen ASN menyebutkan bahwa: (1) CPNS wajib menjalani masa percobaan selama satu tahun; (2) Masa percobaan yang dimaksud ayat (1) merupakan masa prajabatan; (3) Masa prajabatan meliputi proses pendidikan dan pelatihan; (4) Proses pendidikan dan pelatihan dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat, dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab, dan memperkuat profesionalisme, serta kompetensi bidang; dan (5) Pendidikan dan pelatihan hanya dapat diikuti satu kali.

Sejalan dengan hal tersebut maka ditetapkanlah Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Latsar CPNS dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi CPNS secara terintegrasi. Terintegrasi berupa keterpaduan antara pelatihan klasikal dengan non klasikal; serta terintegrasi antara kompetensi sosial kultural dengan kompetensi bidang. Pelaksanaan Latsar diharapkan dapat meningkatkan knowledge, skill, dan attitude untuk melakukan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS. Sasaran Latsar adalah terwujudnya PNS yang memiliki karakter dan kompetensi sesuai kualifikasi jabatan masing-masing.

Kurikulum Latsar CPNS terbangun dari: (a) Kurikulum Pembentukan Karakter PNS dengan 4 agenda pembelajaran meliputi: Agenda Sikap Prilaku Bela Negara, Agenda Nilai Nilai Dasar PNS, Agenda Kedudukan dan Peran PNS dalam NKRI, dan Agenda Habitiasi. (b) Kurikulum Penguatan Kompetensi Tehnis Bidang Tugas (PKTBT) yang terdiri atas 2 agenda meliputi: Agenda Kompetensi Teknis Administratif, Agenda Kompetensi Teknis Substantif. Waktu pelaksanaan Latsar sebanyak 511 jam pelajaran, 117 jam pelajaran klasikal atau 18 hari kerja, 320 jam pelajaran atau 30 hari kerja untuk pembelajaran non klasikal. Peserta diasramakan selama pembelajaran klasikal dan diberikan kegiatan penunjang kesehatan jasmani/mental sebanyak 24 jam pelajaran. Waktu belajar satu jam sama dengan 45 menit.

Evaluasi peserta difokuskan dari beberapa komponen yaitu: Evaluasi Sikap Perilaku dengan bobot 10%, Evaluasi Akademik dengan bobot 20%, dan Evaluasi Aktualisasi Nilai Nilai Dasar ASN dengan bobot 50% dan Evaluasi Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas dengan bobot 20%. Total semua aspek penilaian menjadi 100%.

Persyaratan peserta, antara lain: (a) Keputusan Pengangkatan CPNS; (b) Pernyataan melaksanakan tugas dari PPK Instansi Pemerintah asal peserta; (c) Keterangan sehat dari dokter pemerintah; (d) Penugasan dari PPK Instansi Pemerintah asal peserta; dan (e) Pernyataan kesediaan mematuhi ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan Latsar CPNS.

Salah satu lembaga atau instansi yang melaksanakan pelatihan aparatur pada Pemerintah Provinsi NTB adalah BPSDMD Provinsi NTB selaku Badan Daerah Tipe A yang melaksanakan fungsi penunjang unsur pendidikan dan pelatihan sesuai Peraturan Daerah Provinsi NTB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Perda Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Pasal (6) ayat (e).

Mekanisme penyelenggaraan Latsar CPNS di Provinsi NTB Tahun 2020 dilakukan dengan pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi NTB selaku lembaga pelatihan terakreditasi. Pemerintah Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi NTB belum memiliki lembaga pelatihan terakreditasi. Hal ini menyebabkan Pemerintah Kabupaten/Kota dapat melaksanakan Latsar CPNS dengan dua pola, yaitu: Pertama, dengan mengirim peserta kepada BPSDMD Provinsi NTB dengan biaya PNBK/kontribusi dan atau sebutan lainnya yang berlaku. Kedua, melalui pola fasilitasi penjaminan mutu dengan sumber biaya internal atau diistilahkan rupiah murni/DPA dari instansi pengusul sesuai ketentuan yang berlaku. Khusus untuk pelaksanaan Latsar CPNS Tahun 2020, Pemerintah Kabupaten/Kota Lingkup Provinsi NTB menggunakan pola yang kedua, yaitu pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penyelenggara Latsar CPNS adalah BKDPSDM (Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kabupaten Dompu dan BKD Diklat Kabupaten Bima.

Pelatihan merupakan proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan (Kaswan, 2011). Selanjutnya Chan (2010) menjelaskan tujuan pelatihan adalah untuk membantu seseorang mempelajari sesuatu yang dibutuhkan untuk mengetahui dan mampu menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama dijelaskan oleh Mills (dalam Fauzi, 2011) bahwa pelatihan yang dibarengi dengan penuh pengertian merupakan pendidikan lanjutan dan menjadi dasar yang lebih luas sehingga pekerja akan menjadi lebih terampil, lebih bahagia dalam pekerjaannya itu dan akan membuat dirinya sadar terhadap kesempatan-kesempatan untuk mencapai kemajuan atau bahkan untuk mengubah latihannya sesuai dengan yang diinginkannya. Selanjutnya Muslihin (2019) menjelaskan bahwa pelatihan meliputi tiga aspek pokok yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Perolehan ketiga domain tersebut dilakukan dengan sengaja, terorganisir, sistematis, dalam waktu relatif yang singkat, serta dalam penyampaian menekankan pada praktik.

Pelatihan dikatakan berkualitas apabila ditunjang oleh setiap komponen pelatihan yang berkualitas, berupa lembaga penyelenggara, tenaga kepelatihan, dan pengelola pelatihan yang profesional atau kompeten, kurikulum program, ketersediaan fasilitas dan media, tata kelola administrasinya yang efisien dan efektif atau sering disebut dengan total sistem kualitas pelatihan mengacu kepada standar kualitas yang berlaku.

Kebermaknaan dan efektivitas program Latsar CPNS akan terjadi jika program tersebut dievaluasi. Stufflebeam & Shinkfield (2007) menjelaskan bahwa evaluation is the systematic assessment of an object's merit, worth, probity, feasibility, safety, significance, and/or equity. Evaluasi adalah penilaian yang sistematis pada manfaat, nilai, kejujuran, kelayakan, keselamatan, makna, dan atau ekuitas objek. Selain itu, Djaali dan Mulyono (2008) mengartikan evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan atas kriteria atau tujuan yang ditetapkan, kemudian melakukan pengambilan keputusan atas objek yang dievaluasi. Lebih lanjut, Martens & McLaughlin (2004) menjelaskan bahwa objek evaluasi may be a program, product, process, or policy, among other things.

Evaluasi pelatihan dapat berupa evaluasi terhadap hasil dan penyelenggaraan program. Evaluasi hasil lebih difokuskan untuk menilai keberhasilan peserta setelah mengikuti program pelatihan. Evaluasi terhadap program dilakukan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi program. Evaluasi program lebih holistik mencakup semua aspek dan komponen program. Sukardi (2014) menjelaskan bahwa hasil evaluasi program dapat dijadikan sebagai dasar pembuatan keputusan apakah program dimungkinkan untuk diperbaiki, dihentikan atau dilanjutkan.

Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005) dapat dilaksanakan berkaitan dengan tiga alasan secara khusus, yaitu: (1) untuk dapat menentukan keberadaan dan anggaran yang berkontribusi terhadap organisasi; (2) untuk dapat memutuskan apakah program pelatihan dapat dilanjutkan atau tidak; dan (3) untuk mendapatkan informasi terkait strategi meningkatkan program pada masa yang akan datang. Sasaran evaluasi Pelatihan Dasar ASN menyangkut kinerja komponen-komponen program yang meliputi peserta, widyaiswara, dan penyelenggara pelatihan. Evaluasi pelatihan menurut Harun (2011) dimaknai sebagai kegiatan yang terus menerus dan konstruktif (a continuous and constructive activity).

Penyelenggaraan Latsar CPNS sesuai PerLAN 12 Tahun 2018 di Nusa Tenggara Barat belum pernah dievaluasi secara menyeluruh dan terdokumentasi. Dokumentasi yang ada hanya berupa laporan penyelenggaraan dan lebih berkaitan dengan pertanggungjawaban keuangan. Muslihin b (2019) pernah melakukan evaluasi pada BPSDMD Provinsi NTB namun objek evaluasinya adalah program Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan implementasi model CIPP. Ada juga evaluasi yang dilaksanakan yaitu evaluasi pascapelatihan namun tidak terdokumentasi secara tertulis.

Penyelenggaraan Latsar CPNS di beberapa daerah masih menyimpan berbagai permasalahan. Hal tersebut terlihat dari hasil studi Sani (2020) menunjukkan bahwa penilaian peserta terhadap dimensi tangibles (berwujud) berada pada kategori cukup puas sementara pada dimensi reliability (kehandalan) berada pada kategori puas. Faktor yang membuat hasil penilaian peserta pada kategori cukup memuaskan adalah layanan kepanitiaan. Begitu juga dengan hasil evaluasi Rohaini, dkk (2019) bahwa reaksi peserta terhadap aspek hubungan sosial dalam pelatihan dasar dengan skor 67,75%. Begitu juga dengan aspek adanya perubahan perilaku dari hasil pembelajaran pada Latsar CPNS dengan skor 64,51%, kemampuan komunikasi 74,19%, penerapan pengetahuan 61,29%, kemampuan pelaksanaan tugas 77,41%, dan partisipasi dalam tim sebesar 54,84%. Hal lainnya dijelaskan oleh Kum (2018) bahwa persepsi peserta terhadap pelaksanaan Latsar CPNS pada komponen materi, penyelenggaraan, sarana dan kemampuan widyaiswara berada pada kategori baik belum sampai pada kategori sangat baik.

Kualitas penyelenggaraan Latsar CPNS hendaknya dilihat secara keseluruhan terhadap semua tahapan mulai dari persiapan, pelaksanaan, sampai hasil monitoring dan penilaian. Proses evaluasi (Subrahmanian: 2010) dapat dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu sebelum, selama, dan sesudah pelatihan. Selain itu, kualitas pelaksanaan dapat dilihat dari komponen input, proses, maupun produk atau hasil kegiatan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, perlu dilakukan penelitian evaluasi secara menyeluruh dan linear terhadap Program Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS di Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan menggunakan model CIPP. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimanakah komponen konteks, meliputi landasan hukum penyelenggaraan dan penyelenggara program, masa prajabatan dan pelatihan terintegrasi pada program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB? (2) Bagaimanakah komponen input, meliputi karakteristik peserta, tenaga pelatihan, kurikulum pembentukan karakter, kurikulum PKTBT, dan fasilitas pada program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB? (3) Bagaimanakah komponen proses, meliputi pembelajaran klasikal, pembelajaran aktualisasi, pembelajaran PKTBT, evaluasi, dan penjaminan mutu pada program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB? Dan (4) Bagaimanakah komponen produk meliputi hasil evaluasi akademik, sikap dan perilaku, aktualisasi, dan PKTBT pada program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB?

## 2. Metodologi

Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap Program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Evaluasi kualitatif dimaksudkan untuk mengevaluasi berbagai karakter, petunjuk, dan sifat penyelenggaraan program. Desain evaluasi menggunakan model CIPP yaitu evaluasi terhadap komponen konteks (context), masukan (input), proses (process), dan hasil (product).

Berbagai model evaluasi dapat digunakan untuk menunjukkan kualitas penyelenggaraan dan ketercapaian tujuan pelatihan. Pemilihan model evaluasi yang tepat sangat berpengaruh terhadap hasil evaluasi yang dapat memberikan rekomendasi berharga. Model evaluasi terpadu antara komponen masukan, proses, dan keluaran dapat digunakan dalam mengevaluasi program pelatihan. Proses evaluasi pelatihan tidak dapat berdiri sendiri tetapi berkesinambungan mulai dari tahap persiapan seperti menetapkan peserta, jadwal, fasilitas, widyaiswara, serta media yang digunakan, sampai tahap pembelajaran dan kegiatan evaluasi pelatihan itu sendiri. Bahkan evaluasi terus dilanjutkan sampai pada kontribusi pelatihan terhadap lingkungan organisasi.

Pemilihan model evaluasi dalam mengevaluasi program pelatihan dapat ditentukan berdasarkan tujuan evaluasi dan jenis program. Salah satu jenis atau model evaluasi yang dapat menganalisis kualitas program pelatihan adalah model CIPP (Contexts, Input, Process, dan Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam & Shinkfield (2007). Komponen CIPP merupakan rangkaian evaluasi utuh terhadap konteks, input, proses, dan produk. Keempat tipe tersebut menurut Reiser dan Dempsey (2012) bahwa They all can be done in a single comprehensive evaluation or a single type can be done as a stand-alone evaluation. Namun dalam pelaksanaannya dapat mengevaluasi satu komponen saja, atau kombinasi dua atau tiga komponen evaluasi tersebut.

Topno (2012) menilai tujuan utama evaluasi model CIPP adalah untuk meningkatkan fungsi program. Model evaluasi CIPP dapat mengandung keputusan: (a) Planning decisions, yaitu pemilihan sasaran serta tujuan program (mempertahankan, memodifikasi, atau mengembangkan); (b) Structuring decisions, yaitu memastikan strategi dan desain prosedur pencapaian tujuan; (c) Implementing decisions, yaitu menyediakan tata cara penyelenggaraan program melalui desain, metode, dan strategi yang lebih tepat; dan (d) Recycling decisions, yaitu menetapkan apakah program tersebut perlu dilanjutkan, atau direvisi, dan atau dihentikan.

Penggunaan model CIPP dalam penelitian ini dengan alasan lebih komprehensif, karena objek evaluasi tidak hanya pada komponen hasil semata tetapi juga mencakup komponen lainnya termasuk konteks, input, dan proses. Alasan lainnya adalah model tersebut bersifat linear, artinya dilakukan sesuai tahapan, misalnya evaluasi proses dilaksanakan setelah dilakukan evaluasi input, evaluasi input setelah evaluasi konteks.

Penelitian ini dilaksanakan pada BPSDMD NTB selaku Lembaga Pelatihan Terakreditasi dengan kewenangan untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS. Penyelenggara Latsar CPNS Tahun 2020 di Provinsi NTB adalah Pemerintah Kabupaten Dompu dan Pemerintah Kabupaten Bima dengan pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi NTB. Dengan demikian, tempat penelitian ini adalah BPSDMD Provinsi NTB selaku Penjamin Mutu Latsar CPNS dan BKDPSDM Kabupaten Bima dan BKDPSDM Kabupaten Dompu sebagai Pelaksana Program. Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah selama penyelenggaraan Latsar CPNS Tahun 2020 mulai dari persiapan sampai pada berakhirnya Latsar CPNS tersebut.

Pengumpulan data dengan menggunakan beberapa teknik atau bentuk instrumen penelitian, berupa: pedoman observasi, pedoman wawancara, serta studi dokumen. Observasi dilakukan dengan partisipatif pada proses pembelajaran klasikal, pembelajaran aktualisasi dan pelaksanaan evaluasi aktualisasi serta keberadaan fasilitas pelatihan. Wawancara secara terbuka dengan metode purposive sampling terhadap peserta, mentor, coach, tenaga pengajar serta tenaga penyelenggara dan pelaksana pelatihan. Objek wawancara pada keseluruhan komponen evaluasi mulai dari landasan program penyelenggaraan, kualifikasi tenaga pengajar, mentor, dan coach, kurikulum, proses pembelajaran dan evaluasi, serta hasil evaluasi dan penentuan kualifikasi kelulusan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap semua dokumen penyelenggaraan pelatihan mulai dari persiapan, pelaksanaan, sampai evaluasi. Dokumen tersebut berupa landasan hukum penyelenggara dan penyelenggaraan, dokumen kurikulum, akreditasi lembaga dan perjanjian kerja sama, dokumen peserta, pengajar, penguji, mentor, coach, fasilitas, penilaian, daftar nilai, sertifikat, serta dokumen administrasi penyelenggaraan dan dokumentasi kegiatan.

Teknik analisis data menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2009) dengan tiga alur kegiatan, yakni: mulai dari reduksi data, kemudian penyajian data, selanjutnya penarikan kesimpulan atau verifikasi dalam sebuah proses siklus interaktif. Keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi terhadap responden dan perpanjangan masa penelitian.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Komponen Konteks

Landasan penyelenggaraan Latsar CPNS Pemerintah Provinsi NTB Tahun 2020 adalah PerLAN Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS. Landasan hukum penyelenggaraan program Latsar CPNS oleh

Pemerintah Kabupaten Bima adalah adanya Perjanjian Kerjasama antara BPSDMD Provinsi NTB dengan BKDPSDM Kabupaten Bima Nomor: 8933/161.a/BKDPSDM/2019 dan Nomor: 893/221.1/BPSDMD-PKM/2019 tentang Penyelenggaraan Latsar CPNS Lingkup Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2019. Demikian juga halnya dengan penyelenggaraan Latsar CPNS Kabupaten Dompu, landasan hukum penyelenggaraannya adalah adanya Perjanjian Kerjasama antara BPSDMD Provinsi NTB dengan BKDPSDM Kabupaten Dompu Nomor: 8933/92.a/BKD dan PSDM/2020 dan Nomor: 893/221.1/BPSDMD-PKM/2020 tentang Penyelenggaraan Latsar CPNS Lingkup Pemerintah Kabupaten Dompu Tahun 2020. Hal tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang diharuskan dalam PerLAN.

Akraditasi BPSDMD sebagai lembaga penyelenggara Pelatihan berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 599/K.1/PDP.10.4/2019 dan sertifikat nomor 616/K.1/PDP.10.05 tanggal 7 Februari 2019, status akreditasi BPSDMD Provinsi NTB dengan kategori A untuk menyelenggarakan program: (1) Pelatihan Prajabatan Golongan I, II, dan III; dan (2) Pelatihan Dasar CPNS. BPSDMD Provinsi NTB selaku lembaga penyelenggara pelatihan terakreditasi dapat memfasilitasi penjaminan mutu penyelenggaraan Latsar CPNS di Kabupaten/Kota Provinsi NTB. Langkah penjaminan mutu Latsar CPNS adalah: (1) Melakukan evaluasi tempat penyelenggaraan yang diusulkan oleh instansi pengusul atau pelaksana program. Selanjutnya melakukan koordinasi melaporkan kepada Deputi Bidang Pengembangan Kompetensi LAN. Kemudian menugaskan tenaga pengajar sesuai kualifikasi dan kompetensi dari BPSDMD provinsi NTB; dan (2) Memberikan tugas tenaga pelatihan lainnya untuk monitoring, mendukung, dan menjamin keberlangsungan keseluruhan proses penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS secara bergantian dari BPSDMD NTB.

Penjaminan mutu Latsar CPNS adalah bagian penting dalam penyelenggaraan program. Mekanisme penjaminan mutu dapat membuat keputusan untuk menghentikan jika ada perubahan yang dinilai kurang efektif dan efisien ataupun mengurangi kualitas layanan yang diberikan. Yorke (1997) menjelaskan bahwa tujuan penjaminan mutu (quality assurance) antara lain: (1) Membantu adanya perbaikan dan peningkatan berkesinambungan melalui praktik terbaik atau adanya inovasi; (2) Memudahkan terbantunya penganggaran atau ketersediaan fasilitas atau lainnya; (3) Menyediakan informasi pelaksanaan program sesuai sasaran dan waktu secara konsisten; (4) Menjamin tidak terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan. Selanjutnya, tanggung jawab penjaminan mutu menurut Linton (2018) adalah ensuring that employees working in production are aware of quality requirements, quality assurance managers provide training in best practices. They aim to make production employees responsible for managing their own quality standards.

Surat MenPAN & RB Nomor B/500/M.SM.01.00/2019 tertanggal 30 April 2019 terkait CPNS yang Belum Diangkat Menjadi PNS yang Melewati Batas Waktu sebagai tindak lanjut dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, menyatakan bahwa masa percobaan adalah masa prajabatan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan terintegrasi dengan masa waktu selama satu tahun sejak pengangkatan sebagai CPNS. Bagi CPNS yang belum mengikuti Latsar CPNS sampai batas waktu satu tahun dengan alasan antara lain: belum tersedianya anggaran, tidak bisa meninggalkan tugas pokoknya, atau sedang menjalani tugas khusus, maka kepada CPNS tersebut harus segera diikutsertakan mengikuti Latsar pada kesempatan pertama serta diangkat menjadi PNS setelah dapat memenuhi persyaratan. Namun, jika yang bersangkutan belum mengikuti Latsar karena kesalahan sendiri dari CPNS maka yang bersangkutan harus diberhentikan dengan hormat sebagai CPNS

### 3.2. Komponen Input

Peserta Latsar CPNS Provinsi NTB Tahun 2020 sebanyak 265 orang. Peserta dari Kabupaten Bima berjumlah 79 orang dan terbagi dalam 2 (dua) angkatan, yaitu Angkatan I sebanyak 40 orang dan Angkatan II sebanyak 39 orang. Sedangkan peserta dari Kabupaten Dompu sebanyak 186 orang yang terbagi dalam 5 (lima) angkatan. Angkatan III, IV, V, dan VI masing-masing sebanyak 37 orang serta angkatan VII sebanyak 38 orang. Klasifikasi peserta berdasarkan jenis jabatannya terdiri atas tenaga pendidik sebanyak 145 orang atau sebesar 55%; tenaga kesehatan sebanyak 62 orang atau sebesar 23%; tenaga teknis sebanyak 49 orang atau sebesar 18%; dan tenaga penyuluh sebanyak 10 orang atau sebesar 4%.

Peserta Latsar CPNS Tahun 2020 merupakan formasi CPNS Tahun 2018. Para pelamar kerja CPNS Tahun 2018 dengan batas maksimal dalam usia 35 tahun berarti peserta tertua adalah peserta kelahiran Tahun 1983. Dalam istilah generation cohort bahwa generasi yang lahir tahun 1980 sampai Tahun 1994 masuk dalam kategori generasi milenial. Generasi milenial menurut Arviana (2020) ditandai dengan 7 (tujuh) karakteristik: (1) mudah beradaptasi dan mampu memberikan yang signifikan terhadap lingkungan kerjanya; (2) melek teknologi; (3) achievement oriented, lebih percaya diri, ambisius, dan ingin memberikan sesuatu yang melebihi orang lain; (4) membutuhkan perhatian dari orang sekitarnya sehingga di media sosial sangat senang jika mendapat banyak likes dan comments; (5) kepercayaan diri yang tinggi sehingga senang melakukan berbagai hal sendiri; (6) berpikiran terbuka; dan (7) mudah bosan.

PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 34 dan 35 secara tegas menjelaskan bahwa masa percobaan adalah masa yang dijalani oleh seorang CPNS selama satu tahun dan atau disebut sebagai masa prajabatan. Masa prajabatan merupakan proses pelatihan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, jujur, penuh semangat dan motivasi terkait nasionalisme dan kebangsaan, memiliki karakter kepribadian unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme, serta kompetensi bidang tugas. Persyaratan CPNS diangkat PNS adalah lulus proses pelatihan tersebut serta sehat jasmani dan rohani.

Tingkat pendidikan tenaga pengajar sebagian besar sudah S2 dan S3. Tenaga pengajar yang sudah S2 sebanyak 25 orang dan yang sudah S3 sebanyak 3 orang. Kualifikasi tenaga pengajar dari sisi tingkat pendidikan sudah memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh LAN. Sedangkan kualifikasi untuk menjadi pengampu materi pada Latsar CPNS, semua widyaiswra sudah mengikuti ToF Latsar yang diselenggarakan oleh LAN.

Hasil wawancara dengan peserta dan penyelenggara menunjukkan bahwa kewajiban mengikuti Latsar bagi CPNS untuk dapat diangkat menjadi PNS dapat menambah semangat dan motivasi mengikuti kegiatan Latsar CPNS. Program Pelatihan yang sering kurang diminati oleh peserta menurut Pribadi (2011) karena disebabkan oleh beberapa faktor: (1) Tujuan pelatihan yang kurang relevan dengan tugas pokok dan pekerjaan; (2) Instruktur atau pelatih yang tidak menguasai substansi; (3) Instruktur yang tidak memiliki kompetensi teknik pembelajaran; dan (4) Kurang tersedianya fasilitas pendukung penyelenggaraan pelatihan.

Kurikulum Pelatihan dasar CPNS Provinsi NTB mengacu pada ketentuan kurikulum pada Perkaln nomor 12 Tahun 2018. Komponen Kurikulum Latsar CPNS terdiri atas 2 bagian. Pertama, Kurikulum Pembentukan Karakter PNS. Kedua, Kurikulum Penguatan Kompetensi Teknis Bidang Tugas (PKTBT).

Tempat pelaksanaan Latsar CPNS Kabupaten Bima Tahun 2020 masih sama dengan pelaksanaan Tahun 2019 yaitu memanfaatkan bangunan gedung yang sebelumnya merupakan Kantor Bupati dan Sekretariat Daerah Kabupaten Bima yang berada di wilayah Kota Raba Bima. Fasilitas yang ada pada lokasi tersebut masih dalam kondisi bagus namun kurang terawat saja pasca pindahnya Kantor Bupati Bima. Dukungan fasilitas berupa prasarana yang menunjang dan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas penyelenggaraan Latsar CPNS memadai terutama sekali yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas. Sementara untuk Latsar Kabupaten Dompu, Pelaksanaannya di BPSDMD Provinsi NTB. Fasilitas prasarana sudah memadai. Begitu juga halnya dengan fasilitas sarana juga memadai. Memadai maksudnya sesuai dengan ketentuan persyaratan standar yang telah ditetapkan dalam PerLAN.

### 3.3. Komponen Proses

Latsar CPNS Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2020 dilaksanakan dari tanggal 27 Januari 2020 sampai tanggal 18 Maret 2020. Proses pembelajaran klasikal berlangsung dengan lancar dan tertib sesuai dengan jadwal kegiatan. Sedangkan Latsar CPNS kabupaten Dompu diselenggarakan dari tanggal 20 Februari sampai dengan tanggal 21 April 2020 dengan rincian: (1) on campus I dilaksanakan tanggal 20 Februari sampai dengan 11 Maret 2020 (18 hari); (2) off campus dilaksanakan tanggal 12 Maret sampai dengan 17 April 2020 (30 hari); dan (3) on campus tahap II dilaksanakan tanggal 18 April sampai 21 April 2020 (3 hari).

Hasil observasi pembelajaran menunjukkan bahwa tenaga pengajar cukup terampil dalam memilih dan menetapkan metode pembelajaran. Prinsip enjoyable learning juga digunakan oleh beberapa tenaga pengajar dalam prinsip santai, serius, dan sukses. Peserta Pelatihan sangat aktif merespon dan memberi komentar atau mengajukan pertanyaan selama proses pembelajaran berlangsung. Evaluasi terhadap aktivitas peserta Pelatihan meliputi aspek keaktifan dalam pembelajaran, kerja sama, serta kedisiplinan dan ketertiban.

Pembelajaran aktualisasi di tempat kerja berlangsung sesuai dengan pedoman penyelenggaraan masa habituasi atau off campus. Kegiatan yang dilakukan peserta adalah mengimplementasikan rancangan aktualisasi yang telah disepakati pada saat seminar rancangan aktualisasi. Aktualisasi dimaksudkan untuk menyelesaikan isu kontemporer yang dipilihnya dalam rancangan aktualisasi. Hambatan terbesar pelaksanaan pembelajaran aktualisasi di tempat kerja terutama bagi peserta yang bekerja sebagai guru di Kabupaten Dompu adalah pandemi Covid-19. Hal tersebut terjadi karena baru 3 minggu pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja yaitu di sekolah kemudian dikeluarkannya edaran belajar di rumah dan tidak ada pembelajaran atau berkumpul di sekolah sampai batas waktu yang tidak ditentukan. Sementara bagi peserta yang bukan dari tenaga pendidik, masih bisa melaksanakan aktualisasi di tempat tugasnya dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan.

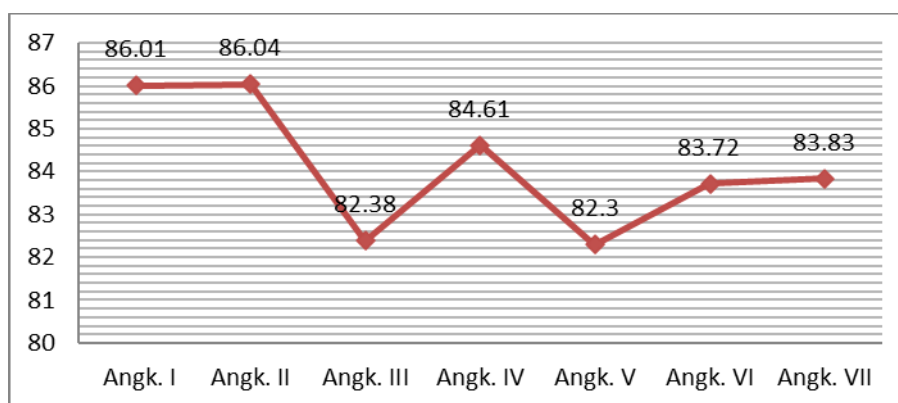
Pembelajaran pengembangan kompetensi teknis bidang tugas dilaksanakan di tempat tugas masing-masing peserta Latsar. Pengembangan kompetensi didasarkan pada jabatan yang diampu peserta peserta di unit kerjanya dan memperhatikan standar kompetensi jabatan.

Proses penilaian terhadap peserta Latsar CPNS dilaksanakan dalam 5 komponen evaluasi: evaluasi akademik, evaluasi terhadap sikap dan perilaku, evaluasi terhadap rancangan aktualisasi, evaluasi implementasi atau pelaksanaan aktualisasi, dan evaluasi penguatan kompetensi teknis bidang tugas. Pelaksanaan kelima komponen evaluasi tersebut berlangsung lancar sesuai dengan ketentuan yang ada.

Evaluasi terhadap widyaaiswara selaku pengampu materi dilakukan dengan menyebarkan kuesioner evaluasi kepada semua peserta. Kuesioner diberikan pada sesi akhir pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas. Semua peserta memberikan penilaian terhadap beberapa komponen penilaian widyaaiswara sesuai dengan formulir penilaian pada PerLAN Nomor 12 Tahun 2018. Sementara penilaian widyaaiswara oleh tim evaluator yang dibentuk oleh penyelenggara belum dapat dilaksanakan karena belum ada tim evaluasi widyaaiswara. Begitu juga dengan hasil penilaian peserta terhadap penyelenggara belum pernah dilaksanakan.

### 3.4. Komponen Produk

Hasil akhir merupakan rekapitulasi kelima aspek penilaian dalam Latsar CPNS yang meliputi nilai evaluasi akademik, evaluasi rancangan aktualisasi, evaluasi pelaksanaan aktualisasi, evaluasi sikap dan perilaku, serta evaluasi PKTBT. Hasil akhir inilah yang menjadi penentuan kelulusan dan kualifikasinya. Selain itu hasil penilaian akhir ini juga menjadi dasar penetapan peringkat dalam satu angkatan ataupun dalam satu gelombang kegiatan Latsar CPNS. Jika digambarkan dalam bentuk chart atau grafik terkait rata-rata kemampuan peserta latsar pada lima aspek penilaian adalah sebagai berikut.



**Gambar 1.** Rata-rata Hasil Penilaian Peserta Latsar CPNS Pada Semua Aspek Penilaian

Hasil akhir Pelatihan terlihat dari adanya pemenuhan kompetensi sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemenuhan kompetensi dapat dilihat dari hasil akhir pelaksanaan Latsar CPNS yaitu sebanyak 90% peserta lulus dengan kategori memuaskan dengan rentang nilai antara 80.01 sampai 90.00. Sedangkan 1% lainnya dengan kategori sangat memuaskan dengan nilai antara 90,01 sampai 100. Kemudian 9% dengan kualifikasi cukup memuaskan. Artinya bahwa kompetensi yang diharapkan diperoleh setelah mengikuti Latsar dapat terpenuhi. Keberhasilan peserta dalam menyelesaikan setiap tahapan atau agenda Latsar serta ketuntasan pelaksanaan semua kurikulum (pembentukan karakter dan PKTBT) dengan kategori memuaskan merupakan bukti ketercapaian atau terpenuhinya kompetensi yang diharapkan.

## 4. Kesimpulan & Rekomendasi

### 4.1. Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasannya, dirumuskan kesimpulan sebagai berikut: Evaluasi konteks: (a) Landasan program Pelatihan Dasar CPNS Pemerintah Provinsi NTB sangat jelas terhadap landasan hukum penyelenggaraan program maupun lembaga penyelenggara program. Landasan hukum penyelenggaraan program berdasarkan PerLAN Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS. (b) BPSDMD Provinsi NTB memiliki kelayakan kewenangan menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS karena status akreditasi lembaga penyelenggara dengan kategori A untuk Pelatihan Dasar CPNS. Pola penyelenggaraan Latsar CPNS di Provinsi NTB Tahun 2020 menggunakan pola fasilitasi penjaminan mutu oleh BPSDMD Provinsi NTB terhadap Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu. Kelayakan penyelenggaraan berdasarkan perjanjian kerja sama antara BPSDMD Provinsi NTB dengan BKDPSDM Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu. (c) Pelaksanaan Latsar CPNS merupakan kewajiban Pejabat Pembina Kepegawaian selama masa percobaan untuk peningkatan status dari CPNS menjadi PNS. Hal tersebut juga berkaitan dengan formasi dan kebutuhan organisasi terhadap pengisian jabatan dengan kualifikasi kompetensi. Penguatan kompetensi teknis bidang tugas dapat dimiliki melalui Latsar CPNS.

Evaluasi Input: (a) Peserta Latsar, memiliki karakter generasi milenial sehingga mudah beradaptasi dan mengikuti Latsar dengan penuh semangat serta kritis dalam merespon tugas-tugas dan aktivitas selama Latsar CPNS; (b) Tenaga pengajar, keseluruhan widyaaiswara telah sesuai dengan kriteria dan kualifikasi tenaga pengajar dilihat dari segi tingkat pendidikan, pengalaman mengajar, dan sudah mengikuti ToF Latsar. Mentor dan coach

sudah dibekali ToF dan Bimtek sehingga memudahkan pembimbingan peserta dalam mencapai tujuan Latsar; (c) Kurikulum, pelaksanaan kurikulum sepenuhnya mengacu kepada Perkalas Nomor 12 Tahun 2018 dan Kurikulum Latsar CPNS; dan (d) Fasilitas, ketersediaan sarana dan prasarana sudah memadai dalam memfasilitasi pelaksanaan pembelajaran klasikal dan non klasikal. Kondisi dan pemanfaatan fasilitas yang ada juga sangat baik.

Evaluasi Proses: (a) Pembelajaran klasikal dengan kurikulum pembentukan karakter PNS melalui agenda I, II, III, dan IV berjalan dengan baik dan kondusif. Kinerja widyaiswara mulai dari persiapan dan pelaksanaan pembelajaran cukup interaktif dan komunikatif; (b) Aktualisasi terlaksana dengan baik mulai dari perencanaan aktualisasi sampai pelaksanaan di tempat kerja. Walaupun terkendala waktu dan pandemic covid-19, namun dapat teratasi dengan intensitas bimbingan dari mentor dan coach; (c) Proses evaluasi melalui pelaksanaan penilaian akademik, penilaian sikap dan perilaku, penilaian PKTBT, dan penilaian aktualisasi berlangsung tertib dan lancar sesuai pedoman yang ada.

Evaluasi Produk: (a) Hasil evaluasi peserta menunjukkan bahwa semua peserta dinyatakan lulus (100%). Kualifikasi kelulusan sangat memuaskan sebesar 1%, memuaskan sebesar 90% dan cukup memuaskan sebesar 9%. (b) Pemenuhan kompetensi bagi instansi pengirim maupun peserta Latsar dinilai bagus dan bermanfaat terhadap pembentukan pribadi dan teknis PNS yang terlihat terutama dalam hal melakukan aktualisasi atau habituasi di tempat kerja.

#### 4.2.Rekomendasi

Lembaga penjamin mutu Latsar CPNS (BPSDMD Provinsi NTB) perlu memperhatikan hal-hal berikut ini. (a) Kebijakan pemberian jaminan mutu kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota perlu mempertimbangkan peningkatan kualitas fasilitas pelatihan, perpustakaan, jaringan internet, sarana olah raga, serta fasilitas lainnya yang mendukung kenyamanan dan kelancaran pembelajaran diklat. Hal tersebut tentu berdampak kepada kemudahan akses informasi, kenyamanan peserta untuk konsentrasi belajar serta mengurangi rasa jenuh selama berada pada lingkungan lembaga pelatihan; (b) Membangun kesepahaman dengan instansi pengirim peserta Latsar CPNS terutama dalam menjaga standar kualitas layanan penyelenggaraan diklat. Bentuk kesepahaman yang diharapkan adalah membangun kesamaan visi dan misi dalam pengembangan kompetensi teknis bidang tugas dan pembentukan karakter PNS selama pelaksanaan Latsar. Hal tersebut berdampak pada kualitas alumni dan pemantauan peningkatan kompetensi dan kinerja melalui evaluasi pasca pelatihan.

Lembaga penyelenggara Latsar CPNS (BKDPSDM Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu) selaku pelaksana untuk senantiasa menjaga kualitas setiap tahapan dan prosedur penyelenggaraan Latsar CPNS sesuai standar yang ditetapkan oleh LAN. Termasuk dalam pelaksanaan Kurikulum PKTBT agar berkoordinasi dengan instansi perangkat daerah asal peserta.

Lembaga Pembina Pelatihan (Lembaga Administrasi Negara) dapat menetapkan standar mutu bagi penjaminan mutu pelaksanaan Latsar dan melakukan evaluasi akademik secara online untuk menjaga kualitas secara nasional terhadap setiap penyelenggaraan Latsar CPNS secara online. Hal tersebut dimaksudkan sebagai standar nasional dalam evaluasi akademik dan jika hasil evaluasinya ditubulasi dapat dijadikan dasar pemetaan kualitas kompetensi nilai dasar ASN dan pembentukan karakter peserta. Selain itu Lembaga Pembina perlu membuat kebijakan tentang pola penjaminan mutu pelatihan, tentang pedoman penyusunan kurikulum kompetensi teknis, serta panduan pelaksanaan evaluasi pascapelatihan.

Pelaksanaan tugas dan peran dalam penyelenggaraan antara setiap komponen yang tergabung dalam kepanitiaan, petugas piket, pembina apel, pembina disiplin, petugas kesehatan terus ditingkatkan dan dilaksanakan sesuai tugas dan peran yang telah ditetapkan. Begitu juga dengan hubungan komunikasi antara penyelenggara, penjamin mutu, dan widyaiswara perlu dibangun lebih intensif dan tidak merupakan komponen yang sendiri-sendiri dengan pengakuan tugas masing-masing terutama dalam penyelenggaraan Latsar. Pola kerja kebersamaan gerak langkah dan kemitraan antara penyelenggara, penjamin mutu, dan widyaiswara sangat membantu penciptaan iklim pelatihan yang kondusif dan menggairahkan.

Hasil evaluasi secara keseluruhan hendaknya dapat menjadi masukan bagi seluruh komponen penyelenggara, pengelola, widyaiswara, dan lainnya untuk menjamin kualitas penyelenggaraan Latsar CPNS pada BPSDMD Provinsi NTB untuk masa yang akan datang.

#### Daftar Referensi

- Arviana, G. N. Pahami 7 Karakteristik Generasi Milenial yang Unik. <https://glints.com/id/lowongan/karakteristik-generasi-milenial/#YDr7oFN8ris> diakses tanggal 8 September 2020.
- Chan, Janis Fisher. 2010. Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides to Training Basics. San Fransisco: Pfeiffer
- Djaali, dan Pudji Mulyono. 2008. Pengukuran dalam Bidang Pendidikan. Jakarta: PT. Grasindo.
- Fauzi, Ikka Kartika A. 2011. Mengelola Pelatihan Partisipatif. Bandung: Alfabeta.

- Harun, Rochajat. 2011. Metode Penelitian Kualitatif untuk Pelatihan. Bandung: Mandar Maju.
- Kaswan. 2011. Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM (Bandung: Alfabeta).
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. Evaluating Training Program. San Francisco, USA: Berret-Kochler Publisher, Inc.
- Kum, Thamrin A. 2018. Pelaksanaan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I/II Provinsi Gorontalo. Jurnal Ilmu Administrasi. Vol 8 (2).
- Linton, Ian. Duties and Responsibilities of Quality Assurance Managers. <https://work.chron.com/duties-responsibilities-quality-assurance-managers-20252.html>. Diakses tanggal 23 November 2020.
- Marteens, Donna M. and John A. McLaughlin. 2004. Research and Evaluation Methods in Special Education. California: Corwin Press Inc.
- Muslihin. 2019. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan: Implementasi Model Kirkpatrick dan CIPP pada Diklat Kepemimpinan. Mataram: Pustaka Bangsa.
- Muslihin. 2019. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Jurnal Widyaiswara Indonesia: Science and Technology. Vol VI. hh. 251-268.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2009. Analisis Data Kualitatif. terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Pribadi, Benny P. 2014. Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE. Jakarta: Prenada Media Group.
- Reiser, Robert A. and John V. Dempsey, 2012. Trends and Issues Instructional Design and Technology, Third Edition. Boston: Pearson Education Inc.
- Rohaini, RA, Nandang H., dan Entis S. 2019. Evaluasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Mendukung Terwujudnya Sumber Daya Manusia Profesional Berkarakter. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.7 No.1.
- Sani, Abdul. 2020. Analisis Kepuasan Peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Journal Transformation of Mandalika, Vol. 1 No 4.
- Subrahmanian, Mu. 2010. Evaluating Training Programmes in India Post. Research World: Journal of Art Science & Commerce. Vol-1, Issue-1
- Sukardi. 2014. Evaluasi Program Pendidikan dan Kepelatihan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stufflebeam, Daniel L., dan Anthony J. Shinkfield. 2007. Evaluation Theory, Models, and Applications. San Francisco: Jossey-Bass.
- Topno, Harshit. 2012. Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 5, Issue 2.
- Yorke, G.R. 1997. Principles of Quality (7th.Ed). Georgetown Ontario: Richard D. Urwin. Inc.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]