



FILE DITERIMA : 8 Nov 2021

FILE DIREVIEW: 15 Nov 2021

FILE PUBLISH : 31 Des 2021

Pelatihan Pembelajaran Kompensatoris untuk Meningkatkan Profesionalitas Guru Sekolah Inklusif

Mohammad Efendi, Diniy Haridayatur Rahman, Immanuel Hitipeuw, Risqi Fajar Pradipta

Universitas Negeri Malang
e-mail: mohammad.efendi.fip@um.a.id

Abstrak: Kebijakan pemerintah memberikan kesempatan akses di sekolah umum secara inklusif belum diimbangi penyediaan guru-guru pendidikan khusus yang sesuai kebutuhan, terutama berlatar Pendidikan prajabatan PLB/Pendidikan khusus. Tujuan studi ini untuk mendeskripsikan efektivitas kegiatan pelatihan terhadap pengetahuan dan keterampilan guru pendidikan khusus. Intervensi yang digunakan dalam studi terhadap 38 orang guru wakil dari berbagai Sekolah Inklusif se Kabupaten Trenggalek adalah metode campuran. Hasil analisis studi ini menunjukkan, bahwa efektifitas pelatihan penerapan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus menggunakan kombinasi daring dan luring, mampu meningkatkan kapabilitas guru Sekolah Inklusif di kabupaten Trenggalek sebesar 5,35 %. Lebih dari itu, mereka nampak menunjukkan sikap keaktifan, antusiasme, dan kreativitas dalam menghasilkan draf program pembelajaran kompensatoris yang inovatif untuk peserta didik berkebutuhan khusus.

Kata Kunci: Kompensatoris, guru pendidikan inklusif.

Abstract: The government's policy of providing inclusive access to public schools has not been matched by the provision of special education teachers according to need, especially with the background of PLB/special education pre-service education. The purpose of this study is to describe the effectiveness of training activities on the knowledge and skills of special education teachers. The intervention used in the study of 38 teacher representatives from various inclusive schools throughout Trenggalek Regency was a mixed method. The results of the analysis of this study indicate that the effectiveness of training on the implementation of compensatory service programs for children with special needs using a combination of online and offline, is able to increase the capability of Inclusive School teachers in Trenggalek district by 5.35%. More than that, they seem to show an attitude of activity, enthusiasm, and creativity in producing a draft of an innovative compensatory learning program for students with special needs.

Keywords: Compensator, inclusive education teacher

PENDAHULUAN

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi Jawa Timur yang terletak di bagian selatan dari wilayah Propinsi Jawa Timur. Secara geografis wilayah Kabupaten Trenggalek terletak diantara Kabupaten Tulung Agung di sebelah Utaranya, Kabupaten Ponorogo dan Kabupaten Pacitan di sebelah Baratnya, Samudera Hindia sebelah selatan, dan Kabupaten Tulung Agung sebelah timurnya. Lembaga Pendidikan formal hingga tahun 2019 tercatat 738 buah sekolah untuk semua jenjang (SD/MI, SMA/MTs, MA/SMA/SMK). Sejak tahun 2013 Kabupaten Trenggalek telah memproklamkan menjadi kabupaten Inklusif. Pada penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah umum diikuti sekitar 17 Sekolah (14 jenjang SD, 1 jenjang SMP, 2 Jenjang SMA/SMK). Pada tahun 2019 Sekolah Umum yang menyelenggarakan layanan secara inklusif bagi peserta didik yang berkebutuhan khusus sekitar 70 Sekolah mulai tingkatan TK s.d. SLTA. Berdasarkan informasi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Trenggalek, ternyata

masih banyak guru-guru pendidikan khusus di sekolah regular yang masih belum memberikan layanan kompensatoris yang relevan dengan kebutuhan siswa berkebutuhan khusus, sebagian diantaranya yang bukan lulusan sarjana pendidikan luar biasa (PLB) atau yang tidak pernah mendapat ilmu kependidikan luar biasa secara khusus. Secara spesifik kualifikasi guru pendidikan khusus yang mengajar di Sekolah Inklusif di Kabupaten Trenggalek sebagian lulusan S1 PGPAUD, S1 PGSD bahkan beberapa diantaranya ada lulusan S1 non kependidikan/keguruan, dan hanya sedikit yang lulusan S1 Pendidikan Luar Biasa.

Guru pendidikan khusus yang mengampu di Sekolah Inklusif (Efendi, 2020) sebagai tenaga pendidik formal dituntut kreativitasnya agar dapat menjadi tenaga pendidik profesional yang berkualitas. Untuk menjadi tenaga pendidik profesional guru pendidikan khusus di Sekolah Inklusif diharapkan dapat membekali diri dengan wawasan dan keterampilan pembelajaran kompensatoris, sehingga guru dapat menjalankan perannya dengan baik. Tidak

dapat dipungkiri, guru pendidikan khusus tanpa kompensatoris, yang cukup tentang pemahaman teknik dan model pembelajaran kompensatoris, tidak akan dapat meningkatkan profesionalitas dalam melaksanakan tugasnya (Pradipta, dkk, 2018).

Berdasar hasil observasi awal dan wawancara singkat dengan beberapa guru pendidikan khusus dan kepala Sekolah Inklusif yang ada di wilayah Kabupaten Trenggalek menunjukkan bahwa para guru Sekolah Inklusif pada umumnya mengalami kesulitan dalam meningkatkan profesionalitasnya sebagai tenaga pendidik di Sekolah Inklusif masing-masing, khususnya dalam mengembangkan pembelajaran kompensatoris bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Keadaan ini disebabkan karena para guru pendidikan khusus (bukan lulusan PLB) belum memiliki wawasan pembelajaran kompensatoris yang memadai (Pradipta, dkk, 2020).

Berdasarkan hasil analisis situasi tersebut, dalam rangka peningkatan kualitas guru melalui peningkatan keprofesionalitas secara berkelanjutan (PKB), perlu keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009) melalui pendidikan dan pelatihan diklat. Sebab diklat yang dilakukan dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori (Rivai, 2009). Lebih dari itu diklat dapat menambah pengetahuan, keterampilan, serta produktivitas kerja (Sumarsono, 2009), serta adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Raharjo, 2017), Targetnya dampak dari diklat meningkatkan kualitas proses pembelajaran di Sekolah Inklusif pada akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan pendidikan di daerah sasaran.

METODE

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengukur seberapa efektif workshop guru pendidikan khusus di sekolah regular agar mereka dapat lebih profesional dalam memberikan layanan kompensatoris yang relevan dengan kebutuhan siswa berkebutuhan khusus pada sekolah inklusif. Oleh karena itu metode yang digunakan dalam studi ini adalah metode campuran (Creswell, 2009). Dalam implemenasinya, kegiatan workshop dilakukan secara *daring* dan *luring*. Alasan penggunaan cara tersebut, antara lain: (1) dapat mengurangi frekuensi kontak fisik (*physical distancing*) sehingga meminimalkan penyebaran epidemi covid-19; (2) keberadaan daring yang dapat diterapkan secara fleksibel tanpa terkendala geografis dan waktu dapat digunakan untuk saling melengkapi.

Audience yang menjadi obyek dari kegiatan ini diambil secara acak sebanyak 38 orang guru pendidikan khusus yang berasal dari sekolah inklusif dan sekolah khusus. Treatmen kegiatan meliputi:

ceramah, tanya jawab, demonstrasi pemberian tugas, dan diskusi. Produk kegiatan yang dievaluasi, diantaranya: penguasaan teori materi pelatihan indikator melalui jawaban terhadap tes tulis dan penerapan teori dalam praktek menganalisis kasus dan presentasi; (2) produk berupa Rancangan Program Pembelajaran Individual yang unik, inovatif dan variatif sesuai dengan kelompok sasaran. Realisasi kegiatan dilaksanakan pada tanggal 1 – 9 Oktober 2020. Analisis datanya, untuk data-data kuantitatif analisis datanya dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, sedangkan untuk data kualitatif analisisnya dilakukan melalui acuan kerja sebagai berikut, yaitu: (1) reduksi data, (2) sajian data, (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles & Huberman, 1992).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil analisis awal bahwa masalah yang mendasar yang perlu segera diatasi adalah guru-guru pendidikan khusus di Sekolah Inklusif Kabupaten Trenggalek dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik profesional perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan praktis tentang penerapan model pembelajara kompensatoris. Ada dua hasil yang didapatkan dari pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, yang sarasannya yaitu guru di Sekolah Inklusif Kabupaten Trenggalek dan sekitarnya yaitu hasil non-fisik dan hasil fisik. Hasil non-fisik berdasarkan evaluasi menunjukkan selama proses pelatihan peserta selain serius dan antusias mengikuti kegiatan pelatihan dan aktif bertanya serta mengerjakan latihan-latihan yang diberikan instruktur. Dari evaluasi terhadap hasil akhir dapat disimpulkan bahwa 80% (dari 49 peserta yang bersedia hadir pada sesi 1-4 via daring) ternyata sekitar 40 orang aktif mengikuti penyajian tentang Layanan Kompensatoris Anak Berkebutuhan Khusus yang inovatif. Namun sampai akhir kegiatan peserta yang secara aktif menyelesaikan semua kewajiban (penyajian via daring, luring, serta tugas terstruktur) sekitar 38 orang. Setelah diberi pelatihan terjadi perubahan pandangan ke arah positif terhadap peningkatan kemampuan untuk mengembangkan layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus, khususnya penerapan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus oleh guru Sekolah Inklusif di kabupaten Treanggalek dan sekitarnya.

Dari hasil evaluasi terhadap proses dan hasil secara non-fisik setelah pelatihan ini dimungkinkan peserta mampu mengembangkan dan menularkan pengetahuan dan keterampilan kepada guru-guru lain di sekitar tempat tugasnya untuk mengembangkan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus, meskipun secara kuantitas

belum optimal. Indikasi ini tampak pada hasil ujian online. dari 40 soal yang disajikan pada pretes peserta pada umumnya mampu menjawab benar sekitar 40,95%, sedangkan pada evaluasi hasil kegiatan melalui postes dari 40 soal yang disajikan pada postes peserta pada umumnya mampu menjawab benar sekitar 46,30%. Dengan kata lain, efektifitas pelatihan penerapan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus tersebut mampu meningkatkan kapabilitas guru Sekolah Inklusif di kabupaten Treanggalek sebesar 5,35 %. Hasil secara fisik indikatornya diperoleh peserta dari kegiatan pelatihan, diantaranya: dapat menjelaskan konsep program layanan pembelajaran, kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan penglihatan, dapat menjelaskan konsep program layanan pembelajaran kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan hambatan pendengaran, dapat menjelaskan konsep program layanan pembelajaran kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan hambatan mental-intelektual, dapat menjelaskan konsep program layanan pembelajaran kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan hambatan fisik motorik dan hambatan interaksi dan komunikasi.

Bila dibandingkan antara kondisi sebelum dan sesudah kegiatan pelatihan. Sebelum pelatihan, mereka pada umumnya belum memiliki wawasan tentang dapat menjelaskan konsep program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan hambatan penglihatan, hambatan pendengaran, hambatan fisik-motorik serta hambatan interaksi dan komunikasi sosial, hambatan intelektual. Namun setelah diberikan pelatihan secara intensif, wawasan tentang dapat menjelaskan konsep program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus dengan hambatan penglihatan, hambatan pendengaran, hambatan fisik-motorik serta hambatan interaksi dan komunikasi sosial, hambatan intelektual, mereka pada umumnya meningkat lebih baik.

Pembahasan

Penyediaan guru pendidikan khusus yang mumpuni dan sesuai kebutuhan di sekolah regular yang menyelenggarakan Pendidikan secara inklusif merupakan persoalan tersendiri (Efendi, 2018). Karena sejauh ini, kebijakan pemerintah melegalisasi implementasi layanan Pendidikan secara inklusif di sekolah regular belum diimbangi dengan pemenuhan guru pendamping untuk anak berkebutuhan khusus yang dididik di sekolah inklusif (Efendi, 2014). Untuk itu, upaya jangka pendek untuk mengisi kevakuman tersebut, program pelatihan yang diselenggarakan oleh jurusan/prodi Pendidikan Luar Biasa atau Pendidikan khusus bertujuan agar guru pendamping ABK di sekolah inklusif memiliki pengetahuan dan keterampilan praktis tentang penerapan model pembelajaran kompensatoris yang memadai untuk

mendukung tugas profesionalnya.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi guru pendamping ABK di sekolah inklusif di kabupaten Treanggalek merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja (Sumarsono, 2009). Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009). Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Raharjo, 2017).. Pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori (Rivai, 2009). Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan

Dalam konteks pelatihan bagi guru pendamping ABK di sekolah inklusif di kabupaten Treanggalek, hasil yang dicapai selama proses pelatihan dan setelah pelatihan yang meliputi keaktifan, antusiasme, dan kreativitas dalam menghasilkan draf program pembelajaran kompensatoris yang inovatif untuk peserta didik berkebutuhan khusus. Secara kuantitas, efektifitas pelatihan penerapan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus tersebut mampu meningkatkan kapabilitas guru Sekolah Inklusif di kabupaten Treanggalek sebesar 5,35 %. Memang benar, untuk menghasilkan diklat yang efektif setiap Sumber Daya Manusia yang terlibat dari level pimpinan serta staf harus memahami konsep yang dilatihkan dengan dengan baik. Untuk menjawab kebutuhan organisasi masa depan harus diperhatikan: tujuan diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi terkait dengan issue strategis yang harus diselesaikan, calon peserta diklat yang tepat, Outcome terdefinisi dengan jelas, pemateri yang pakar dibidang substansi teknis, dan materi dan metode pembelajaran yang tepat. Untuk menyelesaikan semua hal tersebut diatas perlu koordinasi dan inovasi dari stakeholder maupun penyelenggara diklat (Madjid, 2019). Evaluasi pelaksanaan diklat dapat dilaksanakan dengan

mengukur hasil diklat setelah peserta menerapkannya ditempat tugasnya dengan menilai produk yang dihasilkan (Nurjanah, 2018).

Model pelatihan bagi guru pendamping ABK di sekolah inklusif di kabupaten Treanggalek dengan system campuran antara dalam jaringan (online) dengan luar jaringan (tatap muka) yang disesuaikan dengan kebutuhan kelompok sasaran dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap meningkatnya performansi kelompok sasaran diklat. Namun demikian, keberhasilan tersebut tidak bisa dinafikan, selain keaktifan peserta pelatihan, juga adanya dukungan dari *stakeholders* serta dukungan internal instansi penyelenggara, dalam hal ini Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang sebagai pendamping kegiatan pelatihan. Mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelaksanaan program diklat berarti mengukur kepuasan peserta (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008). Secara internal dan eksternal dalam kasus diklat di tempat lain, diketahui bahwa kedisiplinan dan minat memberikan kontribusi sebesar 49.559%, kualitas materi belajar memberikan kontribusi sebesar 58.554%, motivasi dan kemampuan peserta diklat memberikan kontribusi sebesar 67.307%, kelengkapan fasilitas diklat memberikan kontribusi 52.98%, serta lingkungan sosial memberikan kontribusi 60.491% (Soleh, 2009). Pada gilirannya, meningkatnya sumber daya manusia yang berkualitas adalah merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan setiap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk memberi dorongan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan (Rumondor, 2013).

Dampak pelatihan terhadap Kinerja kinerja institusi atau badan usaha, merupakan hasil kerja atau karya hubungan antara pelatihan dengan kinerja pada yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Dalam tataran ini keberadaan diklat tidak hanya untuk membantu badan usaha dalam mencapai pada level individu karyawan, akan tetapi juga pada mewujudkan tujuan badan usaha atau institusi (Thang. & Quang 2011). Karena secara umum tujuan pelatihan adalah memfasilitasi karyawan atau pegawai menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap. *The goal of training is to enable employees to master the knowledge, skills and behaviours emphasised in training programmes and to apply them to their day-to-day activities. Training serves to improve the performance of employees, which, in turn, provides a competitive edge to the organisation* (Schraeder, 2009). Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan

pekerjaannya (Rivai, 2004). Suatu Langkah yang tepat, bila prodi Pendidikan Luar Biasa Universitas Negeri Malang melakukan *updating* pelatihan pembelajaran kompensatoris terhadap 38 orang guru wakil dari berbagai Sekolah Inklusif se Kabupaten Trenggalek. Harapannya, akan terjadi perubahan pandangan ke arah positif terhadap peningkatan profesionalitas untuk mengembangkan Layanan Kompensatoris bagi Anak Berkebutuhan Khusus pada Sekolah Inklusif di Kabupaten Trenggalek.

KESIMPULAN

Hasil evaluasi yang dicapai dari serangkaian kegiatan yang telah dilaksanakan, setelah dilakukan penilaian dari sisi proses selama pelatihan peserta menunjukkan sikap keaktifan, antusiasme, dan kreativitas dalam menghasilkan draf program pembelajaran kompensatoris yang Inovatif untuk peserta didik berkebutuhan khusus. Hasil evaluasi pelatihan, menunjukkan efektifitas pelatihan penerapan program layanan kompensatoris bagi anak berkebutuhan khusus menggunakan kombinasi daring dan luring, mampu meningkatkan kapabilitas guru Sekolah Inklusif di kabupaten Treanggalek sebesar 5,35 %. Dengan kata lain, model pelatihan dengan system campuran antara dalam jaringan (*daring*) dengan luar jaringan (*luring*) yang disesuaikan dengan kebutuhan kelompok sasaran dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap meningkatnya performansi kelompok sasaran diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methodes Approach 3th*. Los Angeles: Sage.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index
- Efendi, M. (2014). *Perspektif Pendidikan Inklusif*. Malang: Universitas Negeri Malang Press
- Efendi, M. (2018). The Implementation of Inclusive Education in Indonesia for Children with Special Needs: Expectation and Reality. *Journal of ICSAR*, 2(2), 142-147.
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick, James D. (2008). *Evaluating Training Programs*. San Francisco. California: Berrett Koehler Publishers, Inc
- Madjid, N. C. (2019). Tantangan Menghasilkan Diklat yang Berkualitas dan Berdampak Luas. *Jurnal Inspirasi*, 10(1), 49-55.
- Miles, Matthew B., & Huberman, Micahel (1992). *Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Nurjanah, A. (2018). **PENGUKURAN KEBERHASILAN DIKLAT MELALUI MODEL**

- EVALUASI KIRKPATRICK. *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan*, 12(32), 71-82.
- Pradipta, R. F., Ummah, U. S., & Dewantoro, D. A. (2018, September). Social Environment of Special Needs in Inclusive Primary School: A Descriptive Research with Phenomenology Approach. In 1st International Conference on Early Childhood and Primary Education (ECPE 2018) (pp. 181-184). Atlantis Press.
- Pradipta, R. F., Dewantoro, D. A., & Purnamawati, F. (2020). Admission System for New Students: Study of Multi Sites in Special School. 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020), 335-338.
- Raharjo, T. (2017). Efektivitas Diklat Prajabatan Pola Baru bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan. *Info Artha*, 2, 20-34.
- Rumondor, V. W. (2013). Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Schraeder, M. (2009). Leveraging potential benefits of augmentation in employee training. *Industrial and commercial training*.
- Soleh, A. (2009). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Siswa Kelas 2 TMO SMK TEXMACO SEMARANG pada Mata Diklat SERVICE ENGINE dan Komponen-komponennya. *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*, 9(2).
- Sumarsono, S. (2009). *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Thang, N.N. & Quang T. (2011). The Impact Of Training On Firm Performance In transitional Economy: Evidence From Vietnam. *Research And Practice In Human Resource Management*