

Vol. 10 No.2 September 2014

Volume 10
Nomor 2
2014

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 10	No. 2	Hlm. 99 - 200	Bandung Sept 2014	ISSN 0216-1249
--------------	---------	-------	------------------	----------------------	-------------------

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

- Editor-in-chief **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*
Urip Santoso *Universitas Katolik Parahyangan*
Sanerya Hendrawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Fransisca Mulyono *Universitas Katolik Parahyangan*
Marihot T. E. Hariandja *Universitas Katolik Parahyangan*
Ferdinand Saragih *Universitas Indonesia*
A.B.M. Witono *President University*
David P.E. Saerang *Universitas Sam Ratulangi*
A.Y. Agung Nugroho *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*
Kertahadi *Universitas Brawijaya*
Elvira Luthan *Universitas Andalas*
- Administration **Mario Wijaya**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
West Java, Indonesia
Telp : +62 22 2032655 - ext : 356
Fax : +62 22 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Editorial	iv
Bambang Wahyudi Praja Manggala Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing	99
Ruth Patty Pengaruh <i>Technology Acceptance Model</i> Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada <i>Online Shop Grifabell</i>	112
Tody Teguh Rohaga Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT	130
James R. Situmorang Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar	145
Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta	155
Rinni Rodiah Munajatisari Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan <i>E-Learning</i>	173
Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang	186

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 10 Nomor 2 Tahun 2014 - *Center for Business Studies* berisi tujuh artikel, yang terdiri dari enam artikel merupakan hasil penelitian, dan satu artikel meyajikan konseptual. Artikel pertama, **Bambang Wahyudi Praja Manggala** menganalisis implementasi strategi PT X di dalam meraih keunggulan bersaing. Adanya Investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar, merupakan salah satu solusi bagi PT X tersebut. Sedangkan **Ruth Patty** melihat pengaruh *technology acceptance model* terhadap kepercayaan, pengaruh kepercayaan terhadap keputusan pembelian dan memberikan rekomendasi dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan keputusan pembelian.

Tody Teguh Rohaga melakukan analisis untuk mengetahui sampai sejauh mana penerapan manajemen kinerja pada Perum PHT. **James R. Situmorang** menyajikan telaah konseptual yang berkaitan dengan organisasi pembelajar. Salah satu ciri atau karakteristik organisasi modern adalah secara kontinyu mengembangkan organisasi agar dapat menjadi organisasi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta meneliti pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen, pengaruh *merchandise* terhadap kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap kepuasan konsumen, pengaruh kualitas pelayanan terhadap *trust*, pengaruh atmosfer terhadap *trust*, pengaruh kepuasan konsumen terhadap *trust*, pengaruh kualitas layanan terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen. **Rinni Rodiah Munajatisari** memaparkan hasil penelitian tentang reaksi positif peserta diklat, efektivitas dan efisiensi dari metode pelatihan klasikal (*classroom*) dan *e-learning*. Terakhir **Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia** menyajikan hasil penelitian mengenai eksplorasi penyaluran Kreidt Usaha Pembibitan Sapi - KUPS pada tingkat peternak sapi. Tahap eksplorasi penyaluran KUPS ini akan menyangkut mekanisme dan prosedurnya.

Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan *E-Learning*

Rinni Rodiah Munajatisari

*Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana,
Universitas Katolik Parahyangan, munajatisari@gmail.com*

Abstract

The purpose of this research are to know reaction of training participant, effectiveness, and efficiency of classical and e-learning training method. By used the comparison descriptive research method and the research object is Performance Based Budgeting Training Program organized by Budgeting and Treasury Training Center in 2014. The evaluation for training program as obligatory phase to measure effectiveness training program. The result show that reaction of training participant with e-learning method higher than classical method. The participant argue that time used for learn the materials in the e-learning method is more flexible. On the other hand, such reaction is not accompanied by satisfying result. This appears the second level evaluation where the e-learning method is considered lower than classical method in the level of effectiveness due to the misconducting of material delivery techniques in Framing RKA-KL material. Therefore, it is suggested that improvement for the issue is to be taken into consideration by applying audio-visual simulation.

Keywords: *evaluation, training, reaction, effectiveness, e-learning*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui reaksi positif peserta diklat, efektivitas dan efisiensi dari metode pelatihan klasikal (*classroom*) dan *e-learning*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan jenis komparatif dengan objek penelitian Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang diselenggarakan di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan pada tahun 2014. Proses evaluasi suatu diklat adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan diklat itu sendiri. Evaluasi merupakan tahapan yang wajib dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penyelenggaraan suatu program diklat. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, reaksi positif dari peserta diklat dengan metode diklat *e-learning* lebih tinggi daripada peserta diklat dengan metode diklat klasikal (*classroom*). Hal ini dikarenakan peserta diklat berpendapat bahwa waktu yang digunakan untuk mempelajari materi diklat dengan metode *e-learning* lebih fleksibel. Disisi lain, reaksi positif tersebut tidak diimbangi dengan hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi tahap kedua yang menunjukkan bahwa metode diklat *e-learning*

Jurnal Administrasi Bisnis (2014), Vol.10, No.2: hal. 173–185, (ISSN:0216–1249)

© 2014 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

memiliki tingkat efektivitas yang lebih rendah apabila dibandingkan dengan metode diklat klasikal (*classroom*). Rendahnya tingkat efektivitas diklat dengan metode *e-learning*, dikarenakan adanya ketidaktepatan penggunaan teknik penyampaian materi dalam materi Penyusunan RKA-K/L. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam penyampaian materi Penyusunan RKA-K/L dengan menggunakan simulasi secara audio visual.

Kata kunci: evaluasi, pelatihan, reaksi, efektifitas, *e-learning*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini setiap organisasi menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi anggota organisasinya termasuk organisasi sektor publik, salah satunya Kementerian Keuangan yang melalui salah satu unit dibawahnya yakni Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan menyelenggarakan pelatihan yang meliputi bidang anggaran dan kebhendaharaan umum. Upaya untuk memenuhi kebutuhan diklat di Lingkungan Kementerian Keuangan dilakukan dengan mendesain program diklat yang efektif dan efisien, salah satu caranya adalah dengan mendesain program diklat yaitu Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (PABK) yang dalam penyampaian materinya menggunakan dua metode yang berbeda, yakni metode klasikal (*classroom*) dan metode *e-learning*. Penggunaan kedua metode yang berbeda tersebut, dikarenakan adanya kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kompetensi anggota organisasinya secara menyeluruh, namun di sisi lain organisasi mengalami kendala yakni adanya keterbatasan jumlah SDM di Lingkungan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan selaku pihak yang menyelenggarakan pelatihan dan persebaran pegawai Kementerian Keuangan yang berada di seluruh Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Adanya penyampaian materi menggunakan dua metode diklat yang berbeda, merupakan tantangan tersendiri bagi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan selaku penyelenggara Diklat PABK untuk melakukan evaluasi secara komprehensif. Hal tersebut dilakukan untuk menemukan metode diklat apa yang menghasilkan reaksi positif dan yang paling efektif bagi organisasi.

1.3. Kerangka Pemikiran

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan cara mengikutsertakan sumber daya manusia dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Pada dasarnya diklat merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk

pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Diklat dapat juga merupakan sarana untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu juga, diklat penting untuk melaksanakan strategi karena dengan diklat dapat mempengaruhi nilai pegawai, sikap dan praktek (Notoatmojo, 1992, 77). Akan tetapi, adakalanya diklat yang diberikan kepada pegawai tidak memberikan hasil yang efektif sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dari setiap diklat yang diselenggarakan organisasi baik itu sektor swasta maupun publik. Hal tersebut diperlukan untuk mengukur sejauh mana efektivitas diklat tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Proses evaluasi suatu diklat adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan diklat itu sendiri. Evaluasi merupakan tahapan yang wajib dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penyelenggaraan suatu program diklat. Salah satu teori evaluasi dikemukakan oleh Donald L Kirkpatrick, membagi evaluasi ke dalam empat tahapan, pertama tahap reaksi, kedua tahap pejm-belajaran, ketiga tahap perilaku, dan ke empat tahap hasil (Kirkpatrick, 1998, 41). Berdasarkan teori tersebut, penelitian ini akan melakukan evaluasi tahap pertama dan tahap kedua dari penyelenggaraan diklat PABK baik dengan metode klasikal (classroom), maupun dengan metode e-learning. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui metode diklat yang mnghasilkan reaksi positif dari peserta diklat dan metode diklat yang efektif bagi Kementerian Keuangan.

Penelitian tahap pertama dilakukan untuk mengukur reaksi peserta terhadap program diklat yang melibatkan peserta Diklat PABK baik dengan metode klasikal (classroom), maupun dengan metode e-learning. Penelitian tahap kedua dilakukan untuk mengukur efektifitas pembelajaran dari peserta Diklat PABK dengan melakukan evaluasi terhadap hasil ujian yang wajib diikuti oleh peserta Diklat PABK pada akhir program diklat. Selain itu, disertakan pula penilaian atasan dari peserta Diklat PABK yang mengevaluasi kinerja peserta diklat setelah peserta diklat kembali ke tempat kerjanya.

2. Studi Literatur

2.1. *Teori Evaluasi Training: The Four Levels*

Komponen penting dalam siklus penyelenggaraan diklat adalah komponen evaluasi. Tahapan ini menjadi penting karena pada tahapan ini memberikan umpan balik pada setiap tahapan dalam siklus penyelenggaraan diklat. Pada dasarnya evaluasi mempunyai tiga tujuan yaitu untuk memperbaiki program (termasuk strategi penyelenggaraan diklat), untuk menentukan apakah suatu program diklat harus dihentikan atau tetap dilanjutkan, dan untuk memberikan justifikasi value (nilai program diklat).

Evaluasi suatu training adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan training itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar training secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif. Pada tahun 1959, Kirkpatrick melahirkan teori tentang evaluasi training melalui

tulisannya di American Society for Training and Development Journal, teori tersebut dikenal dengan The Four Levels Techniques for Evaluating Training Programs (Kirkpatrick, 1998, 41). Berdasarkan teori tersebut, terdapat 4 (empat) tingkat/level dalam evaluasi training, yaitu:

1. Level 1: *Reaction*.

Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan training. Hal-hal yang dievaluasi pada level ini antara lain materi training, pemberi materi (trainer), fasilitas yang disediakan, waktu penyelenggaraan, serta metode yang digunakan. Evaluasi level ini berguna untuk memberikan umpan balik (feedback) bagi manajerial, penyelenggara training, dan pemberi materi (trainer) untuk penyempurnaan penyelenggaraan training berikutnya.

2. Level 2: *Learning*.

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta memahami materi training yang disampaikan dalam tiga domain kompetensi yakni knowledge, skill, dan attitude. Evaluasi pada level ini menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (learning) peserta atas materi training dalam konteks peningkatan kompetensi.

3. Level 3: *Behavior*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta menerapkan atau mengimplementasikan pemahaman atas tiga domain kompetensi (knowledge, skill, dan attitude) yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Selain itu, evaluasi pada level ini tidak cukup hanya sekedar mengukur perubahan yang terjadi pada behavior eks-peserta, namun lebih jauh lagi perlu dievaluasi pula sejauhmana perubahan yang terjadi tersebut dapat diterapkan dalam praktek kerja sehari-harinya.

4. Level 4: *Result*

Evaluasi pada tahap ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan training terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan. Evaluasi level ini merupakan evaluasi paling penting sekaligus paling sulit dilakukan karena mengukur sejauh mana training yang dilakukan memberikan dampak/hasil (result) terhadap peningkatan kinerja eks-peserta, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan.

Untuk memperdalam pemahaman tentang efektivitas dalam pelatihan, pada umumnya perusahaan atau institusi mengandalkan level 1 reaksi (reaction) dan level 2 pembelajaran (learning) teori evaluasi Kirkpatrick. Evaluasi tahap pertama dalam model evaluasi efektivitas menurut Kirkpatrick yang menjelaskan bahwa untuk mengukur sebuah program pembelajaran, manajemen maupun individu dapat mengukur sikap maupun kepuasan peserta terhadap program tersebut, sedangkan level kedua dalam teori efektivitas Kirkpatrick yaitu level evaluasi pembelajaran, lebih mengandalkan pengamatan dan evaluasi terhadap hasil setelah melakukan pelatihan salah satunya dengan melihat hasil tes yang dilakukan setelah program pendidikan dan pelatihan tersebut selesai diselenggarakan.

Selain itu untuk mengukur efektivitas suatu diklat, dapat memperbandingkan antara hasil dari evaluasi level 1 reaksi (reaction) dan level 2 pembelajaran (learning) teori evaluasi Kirkpatrick dengan biaya yang timbul dari penyelenggaraan suatu diklat. Penyelenggaraan diklat yang efektif adalah yang mampu meningkatkan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan tingkah laku (attitude) dari peserta diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mencapai tujuan penyelenggaraan diklat yang efektif tersebut, disusun beberapa metode pelatihan yang sesuai dengan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi. Penyusunan metode pelatihan tersebut, tidak hanya memperhatikan unsur efektivitas, melainkan juga unsur biaya. Hal ini dikarenakan anggota organisasi dipandang sebagai aset yang harus memberikan feedback bagi organisasi, sehingga setiap biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk pelatihan anggota organisasinya diharapkan akan menghasilkan return yang lebih besar dari biaya yang telah dikeluarkan.

2.2. Teori Biaya Penyelenggaraan Diklat

Jack J. Philips (2006,63) mengidentifikasi 6 (enam) kategori biaya dalam penyelenggaraan suatu training, yaitu:

1. *Needs assessment*, yakni biaya yang timbul manakala program training didahului dengan kegiatan needs assessment yang membutuhkan biaya yang signifikan.
2. *Design and development*, yakni biaya yang dikeluarkan dalam rangka mendesain dan membangun program training yang biasanya diperhitungkan secara prorata selama satu atau dua tahun.
3. *Acquisition*, yakni biaya yang dikeluarkan apabila program training dibeli dari pihak ketiga.
4. *Delivery*, merupakan komponen biaya terbesar yakni meliputi honor pengajar, perlengkapan belajar, konsumsi peserta, serta sarana dan prasarana.
5. *Evaluation*, yakni biaya yang dikeluarkan pada saat melakukan evaluasi setelah peserta kembali ke tempat kerja masing-masing.
6. *Overhead*, yakni biaya yang tidak terkait langsung dengan penyelenggaraan program training tertentu dan relatif sulit untuk diperkirakan secara tepat.

Berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis, dalam penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja hanya tiga komponen biaya yang menjadi bagian dari total biaya secara keseluruhan dalam penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Ketiga komponen biaya tersebut adalah *design and development*, *delivery*, dan *evaluation*, sedangkan tiga komponen lain yang tidak menjadi bagian biaya dikarenakan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tidak didahului oleh need assessment dan penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tidak melibatkan pihak ke tiga, yang artinya penyelenggaraan diselenggarakan secara langsung oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Komponen biaya overhead dalam penelitian ini tidak diikutsertakan ke dalam komponen biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran

Berbasis Kinerja. Hal ini dikarenakan adanya kesulitan untuk menetapkan besaran biaya yang timbul dari hal-hal yang tidak terkait langsung dengan penyelenggaraan program diklat.

Total dari komponen biaya tersebut dapat dibandingkan dengan hasil dari evaluasi level 1 reaksi (reaction) dan level 2 pembelajaran (learning), sehingga dapat ditarik kesimpulan secara subjektif yakni apakah dengan biaya yang telah dikeluarkan telah memberikan hasil yang sesuai dengan harapan penyelenggara diklat dan sesuai dengan tujuan diklat yang telah dirumuskan. Total biaya yang dikeluarkan organisasi bukan ukuran suatu efektivitas penyelenggaraan diklat, melainkan sebagai suatu pembandingan apabila suatu program diklat dilaksanakan dengan dua metode pembelajaran yang berbeda.

3. Metode dan Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan jenis komparatif. Pada tahap pertama membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang kemudian dilakukan analisis terhadap hasil pemaparan tersebut. Keseluruhan data yang telah dilakukan analisis, kemudian diperbandingkan satu sama lain.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Hasil survei dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta setelah mengikuti diklat baik secara e-learning maupun secara klasikal (classroom). Hasil analisis tersebut kemudian diperbandingkan satu sama lain, sehingga diperoleh kesimpulan akhir metode diklat yang efektif dan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi.

Variabel penelitian yang digunakan adalah reaksi peserta terhadap penyelenggaraan diklat, hasil ujian, dan penilaian atasan. Ketiga variabel tersebut digunakan baik dalam Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja baik dengan metode klasikal, maupun metode e-learning. Objek penelitian adalah Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang diselenggarakan di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan adalah unit eselon II di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan yang memiliki tugas pokok untuk melakukan pendidikan dan pelatihan di bidang anggaran dan kebhendaharaan umum, sedangkan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja yang selanjutnya disebut Diklat PABK merupakan program diklat yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada umumnya dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kementerian Keuangan pada khususnya. Program diklat ini mempelajari teknik perencanaan dan penyusunan anggaran yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan telah menyelenggarakan Diklat PABK dengan menggunakan metode klasikal dan e-learning sejak tahun 2010 hingga tahun 2014 dengan total alumni 462 untuk alumni peserta diklat dengan metode klasikal dan 1197 untuk alumni peserta diklat dengan metode e-learning. Sampel yang digunakan

dalam penelitian ini adalah eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tahun 2014. Pemilihan sampel tersebut didasarkan pada fakta bahwa eks-Peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tahun 2014 merupakan kelompok terbaru. Hal ini dikarenakan untuk melakukan evaluasi level 1 reaksi (reaction) dan level 2 pembelajaran (learning) teori Kirkpatrick akan memberikan hasil yang maksimal apabila dilakukan sesaat setelah peserta diklat selesai mengikuti program pendidikan dan pelatihan tersebut, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan bagi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dalam mengambil keputusan manajerial.

4. Hasil Penelitian dan Analisis

4.1. Biaya Penyelenggaraan Diklat PABK

Berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis, dalam penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja hanya tiga komponen biaya yang menjadi bagian dari total biaya secara keseluruhan dalam penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Ketiga komponen biaya tersebut adalah design and development, delivery, dan evaluation, sedangkan tiga komponen lain yang tidak menjadi bagian biaya dikarenakan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tidak didahului oleh need assessment dan penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja tidak melibatkan pihak ke tiga, yang artinya penyelenggaraan diselenggarakan secara langsung oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Komponen biaya overhead dalam penelitian ini tidak diikutsertakan ke dalam komponen biaya yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Hal ini dikarenakan adanya kesulitan untuk menetapkan besaran biaya yang timbul dari hal-hal yang tidak terkait langsung dengan penyelenggaraan program diklat. Keseluruhan pembiayaan Diklat PABK baik dengan metode klasikal, maupun metode e-learning bersumber pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan.

Tabel 1. Perbandingan Rincian Biaya Penyelenggaraan Diklat PABK

NO	SERVICES	KLASIKAL (CLASSROOM)	E-LEARNING
1	Design and Development	Rp25.900.000,00	Rp25.900.000,00
2	Delivery	Rp68.014.175,00	Rp27.845.000,00
3	Evaluation	Rp44.832.700,00	Rp44.491.975,00
TOTAL		Rp138.746.875,00	Rp98.236.975,00
Biaya/Orang		Rp2.351.641,95	Rp1.091.521,94

Sumber: RKA-K/L Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun 2014

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Jack J. Philips (2006,63), bahwa komponen terbesar dari kegiatan penyelenggaraan diklat adalah komponen delivery. Hal tersebut dapat terlihat dalam Tabel 1 terkait rincian biaya penyelenggaraan Diklat PABK dengan metode klasikal. Sebaliknya, kondisi tersebut tidak terjadi dalam komponen delivery Diklat PABK dengan metode e-learning. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan Diklat PABK dengan metode e-learning mampu menekan biaya dengan signifikan pada komponen delivery.

Apabila dibandingkan secara keseluruhan, total biaya penyelenggaraan diklat melalui metode e-learning lebih murah daripada metode klasikal (classroom). Selain itu apabila total biaya secara keseluruhan dibagi ke dalam jumlah peserta, maka jumlah biaya yang dihemat lebih dari 50%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brandon Hall pada tahun 2000 di Ernst & Young menunjukkan bahwa e-learning bisa menghemat biaya penyelenggaraan pelatihan hingga 52%. Apabila dilihat dari rincian biaya di atas, penyelenggaraan Diklat PABK dengan metode e-learning mampu menghemat biaya penyelenggaraan diklat hingga lebih dari 50%, apabila dibandingkan dengan penyelenggaraan diklat secara klasikal (classroom).

4.2. Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat

Reaksi adalah suatu sikap yang timbul dari peserta yang timbul dikarenakan adanya suatu kondisi yang dihadapi. Pengukuran reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada peserta diklat yang sesaat setelah selesai mengikuti diklat. Jumlah responden untuk mengukur reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal adalah 59 (lima puluh sembilan) orang.

Kuesioner terdiri dari 28 (dua puluh delapan) butir pertanyaan yang mengukur reaksi peserta terhadap kurikulum, capaian belajar, pelayanan panitia, tempat belajar, konsumsi, fasilitas pendukung, dan asrama. Reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal

Kategori	Klasikal		<i>E-Learning</i>	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Sangat Baik	2	3,4%	15	16,7%
Baik	35	59,3%	59	65,6%
Cukup	22	37,3%	16	17,8%
Tidak Baik	0	0%	0	0%
Sangat Tidak Baik	0	0%	0	0%
Jumlah	59	100%	90	100%

Sama halnya dengan pengukuran reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal, setiap peserta yang telah mengikuti program Diklat PABK dengan metode e-learning diwajibkan untuk mengisi kuesioner yang mengukur reaksi peserta.

Terdapat perbedaan item pertanyaan antara kuesioner yang dibagikan kepada peserta diklat PABK dengan metode klasikal dengan peserta diklat PABK dengan metode e-learning. Perbedaan tersebut dikarenakan perbedaan karakteristik kedua metode tersebut, sehingga terdapat komponen yang ada pada metode diklat e-learning namun tidak ada pada metode diklat klasikal, begitu pula sebaliknya.

Kuesioner terdiri dari 13 (dua puluh delapan) butir pertanyaan yang mengukur rekasi peserta terhadap kurikulum, capaian belajar, pelayanan panitia, DVD materi, dan media pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang tertuang pada Tabel 2, menunjukkan bahwa mayoritas peserta diklat memiliki reaksi yang baik terhadap penyelenggaraan Diklat PABK baik dengan metode klasikal, maupun dengan metode e-learning. Apabila dilihat secara keseluruhan, persentase peserta yang memberi penilaian cukup dalam metode klasikal lebih banyak daripada e-learning. Hal ini menunjukkan bahwa reaksi peserta terhadap penyelenggaraan e-learning lebih baik daripada klasikal.

4.3. Perbandingan Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis mencoba untuk membandingkan hasil penelitian reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal dengan e-learning. Uji perbandingan reaksi peserta terhadap metode diklat klasikal dengan metode diklat *e-learning* dimaksudkan untuk melihat metode diklat mana yang lebih diminati oleh peserta.

Berbeda halnya dengan pemaparan di atas yang memaparkan seluruh dimensi dari kuesioner yang diisi oleh responden, pada sub bab ini yang diperbandingkan adalah item pernyataan yang sama yang ditanyakan pada responden baik itu dengan metode klasikal (*classroom*) maupun dengan metode *e-learning*. Item pernyataan yang sama terdiri dari 6 (enam) item, yang mana hasilnya diperbandingkan satu sama lain.

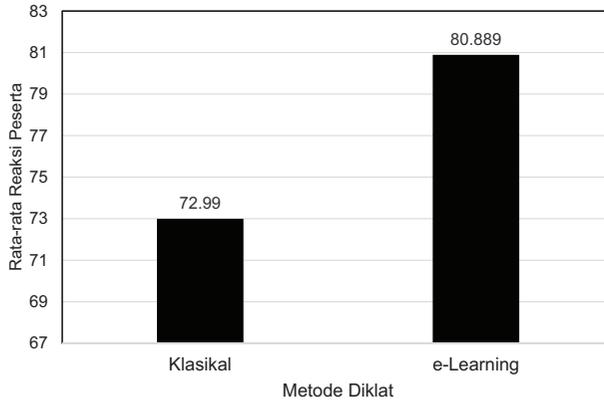
Tabel 3. Perbandingan Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning

Variabel	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	t-hitung	t-tabel	Sig.
Reaksi	Klasikal	59	72,994	9,237	4,930	1,976	0,000
	E-Learning	90	80,889	9,764			

Sumber: Kuesioner responden (diolah menggunakan SPSS 20)

Sumber: Kuesioner responden (diolah menggunakan SPSS 20)

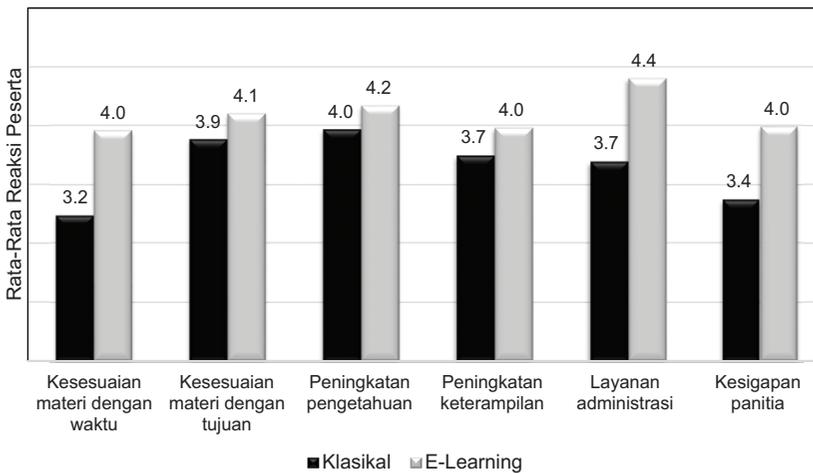
Berdasarkan tabel dan grafik di atas, diketahui persentase reaksi peserta terhadap metode e-learning dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 80,889 lebih tinggi dari pada metode klasikal yakni sebesar 72,994, dari hasil pengujian diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 nilai ini $<$ 0,05 sehingga dapat disimpulkan perbedaan tersebut



Gambar 1. Perbandingan Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning

signifikan. Hal ini berarti bahwa reaksi peserta terhadap metode diklat e-learning lebih tinggi daripada metode diklat klasikal.

Apabila diuraikan sesuai dengan item pernyataan yang sama, seluruh nilai dari masing-masing item pernyataan e-learning memiliki hasil yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai dari item pernyataan klasikal. Hal ini bisa dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. Perbandingan Reaksi Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning Per Item Pernyataan

4.4. Perbandingan Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning Terhadap Efektivitas Pembelajaran

Suatu pembelajaran dikatakan efektif apabila setelah proses belajar muncul adanya peningkatan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan tingkah laku (attitude) dari peserta diklat. Pada bagian ini akan dipaparkan perbandingan efektivitas pembelajaran antara metode diklat klasikal dan metode diklat e-learning. Uji perbandingan metode diklat klasikal dan metode diklat e-learning terhadap efektivitas pembelajaran dimaksudkan untuk melihat metode diklat mana yang lebih efektif terhadap pembelajaran. Sesuai dengan teori evaluasi Donald L Kirkpatrick level 2 learning, maka data pertama yang diperbandingkan untuk mengetahui efektivitas pembelajaran adalah data hasil ujian, yakni dengan melihat hasil tes yang dilakukan setelah program pendidikan dan pelatihan tersebut selesai diselenggarakan.

Tabel 4. Perbandingan Nilai Ujian dalam Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning

Variabel	Kelompok	N	Mean	Std. Deviation	t-hitung	t-tabel	Sig.
Nilai Ujian	Klasikal	59	75,363	7,152	4,201	7,142	0,000
	E-Learning	90	66,450	7,638			

Berdasarkan tabel dan grafik di atas dapat dilihat perolehan rata-rata nilai ujian peserta diklat metode klasikal lebih tinggi (76,342) dari pada metode learning (66,450), dari hasil pengujian oleh SPSS 20 diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 nilai ini < 0,05 sehingga dapat disimpulkan perbedaan tersebut signifikan, artinya diklat metode klasikal lebih efektif. Hal ini ditunjukkan dari perbedaan nilai ujian peserta diklat klasikal yang lebih baik daripada peserta diklat e-learning. Selain membandingkan hasil ujian, penilaian atasan eks-peserta diklat terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan dari peserta diklat baik diklat dengan metode klasikal, maupun diklat dengan metode e-learning diperbandingkan satu sama lain. Hal ini dilakukan untuk memberikan sudut pandang lain dalam menilai pengaruh metode diklat terhadap efektivitas pembelajaran.

Tabel 5. Perbandingan Evaluasi Atasan Eks-Peserta Terhadap Metode Diklat Klasikal dengan Metode Diklat E-Learning

Variabel	Kelompok	N	Mean	Std. Eviation	t-hitung	t-tabel	Sig.
Efektivitas	Klasikal	59	87,511	7,684	6,224	1,976	0,000
	E-learning	90	77,637	10,472			

Berdasarkan gambar dan tabel di atas, diketahui rata-rata persentase efektivitas metode klasikal terhadap pembelajaran adalah sebesar 87,511 lebih tinggi dari pada metode e-learning 77,637, dari hasil pengujian oleh SPSS 20 diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 nilai ini $<$ 0,05 sehingga dapat disimpulkan perbedaan tersebut signifikan. Dengan kata lain bahwa efektivitas pembelajaran dengan metode diklat klasikal lebih baik daripada metode diklat e-learning.

Hasil perbandingan kedua metode diklat, baik itu yang didasarkan pada nilai ujian dan penilaian atasan menunjukkan hasil yang sama, yakni nilai dari metode klasikal lebih tinggi dari metode e-learning. Hal ini menunjukkan bahwa metode klasikal lebih efektif dari segi pembelajaran daripada metode e-learning. Salah satu penyebab utama terkait rendahnya efektivitas metode diklat e-learning adalah ketidaktepatan antara metode penyampaian materi dengan tujuan diklat itu sendiri.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait evaluasi terhadap metode Program Pelatihan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja antara klasikal dan e-learning di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan rekapitulasi total biaya keseluruhan antara penyelenggaraan Diklat PABK dengan metode klasikal (classroom) dengan metode e-learning, total biaya penyelenggaraan diklat melalui metode e-learning lebih murah daripada metode klasikal (classroom). Selain itu apabila total biaya secara keseluruhan dibagi ke dalam jumlah peserta, maka jumlah biaya yang dihemat lebih dari 50
2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 59 (lima puluh sembilan) eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode klasikal dan 90 (sembilan puluh) eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode e-learning, menunjukkan bahwa eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode e-learning memberikan reaksi lebih positif apabila dibandingkan dengan eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode klasikal.
3. Berdasarkan hasil ujian dari eks-peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja baik dengan metode klasikal maupun metode e-learning, menunjukkan bahwa penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode klasikal memiliki tingkat efektivitas lebih tinggi apabila dibandingkan dengan metode e-learning. Hal tersebut didukung oleh penilaian atasan peserta Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode klasikal lebih tinggi daripada metode e-learning. rendahnya efektivitas metode diklat e-learning adalah ketidaktepatan antara metode penyampaian materi dengan tujuan diklat itu sendiri.

Daftar Rujukan

- Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia (Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani)*. Mizan.
- Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating Training Programs*. Berrett-Koehler.
- Noe, Raymond A. 2005. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Phillips, Jack J and Stone Ron Drew. 2002. *How to Measure Training Result*. McGraw-Hill.
- Tupamahu, Stefan dan Budi W. Soetjipto. 2005. *Pengukuran Return on Training Investment*. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods for Business*. Salemba Empat.

Pedoman penulisan

Jurnal Administrasi Bisnis
Center for Business Studies - CeBiS

1. Naskah orisinal berupa hasil pemikiran dan analisis ilmiah yang disajikan dalam bentuk essay dan atau hasil penelitian dalam bidang Administrasi Bisnis, yang ditulis dengan Bahasa Indonesia ataupun Inggris;
2. Judul disertai dengan nama penulis, institusi/lembaga, dan email. Panjang judul tidak lebih dari 14 kata atau 10 kata bila ditulis dalam bahasa Inggris.
3. Panjang naskah antara 5000-7000 kata atau 15-25 halaman berspasi 2 (dua), margin kiri, kanan, atas, dan bawah lebih kurang 1 inci;
4. Abstrak memuat abstraksi tulisan secara lengkap, yang ditulis dalam bahasa Inggris antara 100-120 kata, dan disertai juga dengan kata kunci dalam Bahasa Inggris;
5. Sistematika penulisan hasil penelitian adalah sebagai berikut:
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan;
 - Metode penelitian;
 - Hasil dan analisa data;
 - Diskusi; dan
 - Kesimpulan, yang mencakup saran;
 - Daftar pustaka.
6. Sistematika penulisan kajian teoritis ataupun essay ilmiah adalah sebagai berikut
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan dari kajian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil kajian terdahulu yang relevan;
 - Bahasan utama, berisi kajian terhadap aspek-aspek yang diteliti;
 - Kesimpulan, mencakup juga saran;
 - Daftar pustaka.
7. Rujukan pustaka harus menyebutkan sumber dan tahun, atau halaman. Format penulisan rujukan adalah

Jurnal Administrasi Bisnis (2014), Vol.10, No.2: hal. i-ii, (ISSN:0216-1249)
© 2014 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

- penulisan rujukan di awal kalimat : ***Nama akhir (keluarga) Penulis (Tahun, halaman yang dikutip)***.
 - penulisan rujukan di akhir kalimat : ***(Nama akhir (keluarga) Penulis, Tahun , halaman yang dikutip)***.
8. Nama-nama penulis yang karyanya dikutip di dalam naskah, harus konsisten dengan nama-nama yang tercantum dalam daftar pustaka;
 9. Kutipan sebagian besar berasal dari rujukan pustaka yang terkini, yaitu penerbitan tidak lebih dari 10 tahun kebelakang dari waktu penulisan naskahnya;
 10. Tabel dan gambar dibuat berdekatan dengan teks yang menjelaskannya. Penomoran tabel dan gambar disusun secara berurutan dari awal sampai akhir dengan angka Arab. Mencantumkan sumber rujukan tabel dan gambar di bagian bawah tabel dan gambar.
 11. Format penulisan daftar pustaka mengikuti pola penulisan sebagai berikut :
 - Rujukan artikel jurnal ataupun buku :
Cheema, G. Shabbir. 1983. *Decentralization and Development : Policy Implementation In Developing Countries*. Sage Publications.
Hill, A.V., Hays, J.M., dan Naveh, E. 2000. *A Model for Optimal Delivery Time Guarantees*. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3; 254-264.
 - Rujukan buku tanpa penulis ataupun lembaga :
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. *Tahun terbit. Nama Penerbit*.
Badan Pusat Statistika. 2006. *Sosialisas Sensus Ekonomi*. Badan Pusat Statistika Propinsi Jawa Barat.
 - Rujukan dari media cetak ataupun internet :
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Nama cetakan.
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Alamat internet.
 12. Redaksi berhak mengedit tata bahasa dan ejaan naskah yang dimuat tanpa mengurangi maksud tulisan.
 13. Naskah dikirimkan dalam bentuk *softcopy* disertai alamat, no telepon dan fax (bila ada) serta dilengkapi dengan curriculum vitae. Naskah yang tidak dimuat tidak dikembalikan kecuali ada permintaan dari penulis. Kepada penulis yang naskahnya dimuat akan diberikan satu eksemplar jurnal sebagai bukti penerbitan.
 14. Naskah dikirimkan kepada ketua dewan redaksi dengan alamat sebagai berikut :
Ketua Dewan Redaksi
Jurnal Administrasi Bisnis
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar
Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
Telp : 022 2032655 (ext : 342), Fax : 022 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id

Indeks pengarang dan artikel

Jurnal Administrasi Bisnis – ISSN 0216–1249

Volume 10, Nomor 1, Tahun 2014

Elizabeth Tiur Manurung dan Chintia Tanjung Kumala. *Efisiensi Biaya Audit melalui Peningkatan Pengendalian Umum dan Aplikasi pada Bisnis Factory Outlet (Kasus pada Siklus Penjualan F O O01 di Bandung)*

Tiurma Meilania A. A. D. *Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)*

Marihot Tua Efendi Hariandja dan Sentosa Sembiring. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Studi Kasus FISIP UNPAR*

Marco Dirgahadi Lukman. *Analisis Pengaruh Ekuitas Merek Terhadap Keputusan Pembelian dan Kepuasan Konsumen Produk Teh Botol Sosro Kemasan Kotak*

James R. Situmorang dan Maria E. Retno Kadarukmi. *Penilaian Mahasiswa terhadap Sifat Pribadi Capres pada Pilpres 2014 dalam Konteks Pemasaran Politik*

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Bambang Wahyudi Praja Manggala. *Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing*

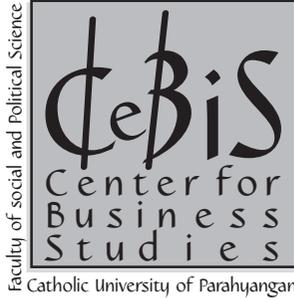
Ruth Patty. *Pengaruh Technology Acceptance Model Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga. *Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT*

James R. Situmorang. *Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajaran*

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta. *Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta*

Rinni Rodiah Munajatisari. *Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan E-Learning*



Center for Business Studies

Faculty of Social and Political Science
Catholic University of Parahyangan

Email: cebis@unpar.ac.id

CEBIS, stand for **Center for Business Studies**, was established by Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Science, Universitas Katolik Parahyangan.

CEBIS aims is to contribute actively in business knowledge development through, either empirical research or theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses include in area services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regularly discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues. And the Center published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014, ISSN 0216–1249

Bambang Wahyudi Praja Manggala

Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Ruth Patty

Pengaruh *Technology Acceptance Model* Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada *Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga

Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT

James R. Situmorang

Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta

Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta

Rinni Rodiah Munajatisari

Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan *E-Learning*

Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia

Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang