

EVALUASI PELATIHAN

JARAK JAUH MODEL KIRKPATRICK: STUDI KASUS PJJ COMMUNICATION SKILLS ANGKATAN II PADA BALAI DIKLAT KEUANGAN YOGYAKARTA¹

DISTANCE TRAINING EVALUATION OF THE KIRKPATRICK MODEL: A CASE STUDY OF THE COMMUNICATION SKILLS TRAINING BATCH II AT FINANCIAL AND EDUCATION TRAINING AGENCY YOGYAKARTA

Jamila Lestyowati², Ilvi Rahmi³

Email: jlestyowati@kemenkeu.go.id, ilvi.rahmi@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

This paper aims to evaluate the Communication Skills Training at the Yogyakarta Financial Education and Training Agency. The training aims to improve the communication competence of employees of the Ministry of Finance. The evaluation method used is the Kirkpatrick level 1 and 2 methods to measure participant satisfaction with the instructor and administrator, as well as to measure changes in the competence of trainees before and after training. This research is an evaluation research using mixed research type. The data sources are primary and secondary data. Primary data comes from questionnaires, test results, and observations, and secondary data comes from document searches. The analysis method uses IPA (Importance Performance Analysis) analysis, paired t test and descriptive analysis. The results showed that based on the level 1 evaluation, the participants were satisfied and rated the teaching and administration very well with a score of 4.70 for the evaluation of the administration and 4.81 for the evaluation of the trainer. Meanwhile, the level 2 evaluation showed an increase in the knowledge of the training participants before and after the training. There are participant recommendation for the training which are discussed in the discussion.

Keywords: communication skills, IPA analysis, training evaluation, Kirkpatrick.

ABSTRAK

Paper ini bertujuan untuk mengevaluasi Pelatihan *Communication Skills* di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi komunikasi pegawai Kementerian Keuangan. Metode evaluasi yang digunakan adalah metode Kirkpatrick level 1 dan 2 untuk mengukur kepuasan peserta terhadap pengajar dan penyelenggaraan, serta mengukur perubahan kompetensi peserta pelatihan sebelum dan sudah pelatihan. Penelitian ini merupakan jenis

¹ Diterima 23 April 2021, direvisi 10 Juni 2021

² Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

³ Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

penelitian evaluasi menggunakan pendekatan *mixed research*. Sumber data berasal dari sumber primer dan sekunder. Data primer berasal dari kuesioner, hasil ujian dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari penelusuran dokumen. Metode analisis menggunakan analisis IPA (*Importance Performance Analysis*), uji t dan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi level 1, peserta merasa puas dan menilai pengajar dan penyelenggaraan sangat baik dengan nilai 4,70 untuk evaluasi penyelenggaraan dan 4,81 untuk evaluasi pengajar. Sedangkan evaluasi level 2 menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan. Terdapat masukan peserta terhadap pelatihan yang dibahas pada bagian pembahasan.

Kata Kunci: keterampilan komunikasi, analisis IPA, evaluasi pelatihan, Kirkpatrick

A. PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi. Komunikasi bersifat *omnipresent* artinya hadir dimana-mana (Hamid dan Budianto, 2016). Tanpa komunikasi, maka tidak akan ada organisasi. Tujuan komunikasi adalah untuk menyelesaikan tugas, menciptakan dan memelihara hubungan dengan orang lain (Mulyana, 2019). Usia komunikasi yang dilakukan sesama manusia dan peradaban manusia itu sama tuanya (Zuhriah, 2018).. Komunikasi dalam organisasi merupakan penerimaan dan pengiriman beragam pesan organisasi baik di kelompok organisasi formal maupun informal (Yuliana, 2012). Komunikasi dalam organisasi sangat vital karena melalui komunikasi seseorang dapat berinteraksi dengan orang lain (Luthfi, 2017).

Di sisi lain, SDM merupakan aset penting organisasi. SDM menjadi salah satu komponen untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Sareen & Mishra, 2016). Armstrong (2008) menyebutkan bahwa kesuksesan bisnis sebuah perusahaan disandarkan pada SDM. Maka SDM menjadi kunci utama keberhasilan

bisnis perusahaan (Aula Rahmawati, 2019) karena akan menentukan pencapaian aktivitas di perusahaan (Qustolani, 2017).

Pada Kementerian Keuangan, komunikasi menjadi salah satu kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. SDM Kemenkeu dipandang memiliki kompetensi yang tinggi, sehingga kemampuan komunikasinya juga harus berada pada tingkat yang baik. Berdasarkan kamus kompetensi Kemenkeu, salah satu kompetensi manajerial adalah Kemampuan Berelasi (*relating*) yang didalamnya terdapat kompetensi komunikasi (Kementerian Keuangan, 2017).

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, tugas BPPK adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara (Kementerian Keuangan, 2015).

Dalam rangka peningkatan kompetensi komunikasi pada pegawai Kemenku, maka program untuk peningkatan kompetensi ini dilaksanakan melalui Pelatihan *Communication Skills*. Pelatihan ini

menjadi program diklat pada Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia BPPK. Pelatihan ini dapat diikuti oleh pegawai atau pejabat Kemenkeu. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai Kementerian Keuangan dalam mengelola diri sendiri dan berkomunikasi (berinteraksi) dengan orang lain secara efektif sehingga meningkatkan kinerja dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di unitnya masing-masing. Pelatihan ini dilaksanakan di Pusdiklat Pengembangan SDM dan Balai Diklat Keuangan sebagai UPT BPPK.

Balai Diklat Keuangan Yogyakarta merupakan salah satu unit di lingkungan BPPK yang memiliki tugas untuk melaksanakan pelatihan bagi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. BDK Yogyakarta menjadi penyelenggara Pelatihan *Communication Skills* pada tahun 2021. Untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan, digunakan evaluasi model Kirkpatrick 2 level.

Evaluasi penyelenggaraan pelatihan sangat penting dilakukan untuk memberi masukan atas pelaksanaan kegiatan pelatihan. Banyak pelatihan selama Covid-19 dilaksanakan secara daring melalui media *conference* misalnya *zoom meeting*. Pelatihan dilaksanakan berdasarkan Kerangka Acuan Pembelajaran (KAP) yang sudah ditetapkan saat perencanaan, namun evaluasinya perlu dilakukan secara terstruktur berdasarkan metode evaluasi yang tepat. Di sisi lain, pelatihan sudah menggunakan sumber daya baik tenaga maupun waktu. Oleh karena itu, penelitian mengenai evaluasi pelatihan pada

pelatihan *Communication Skill* ini menjadi relevan untuk dilakukan. Model Kirkpatrick digunakan karena menyediakan teknik untuk penilaian program pelatihan dan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah program pelatihan mungkin memenuhi kebutuhan dari lembaga pelaksana pelatihan dan peserta pelatihan (Smidt et al., 2009). Menimbang latar belakang diatas, rumusan masalah pada paper ini adalah (1) Bagaimana evaluasi Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II menggunakan model Kirkpatrick level 1 dan 2? (2) Bagaimana rekomendasi atas Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II bersumber pada hasil evaluasi pelatihan?

Paper ini bertujuan untuk menganalisis evaluasi Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II menggunakan model Kirk Patrick level 1 dan level 2 dan memberikan rekomendasi dan masukan atas Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II di waktu mendatang berdasarkan hasil evaluasi pelatihan. Ruang lingkup penelitian ini adalah Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II tahun 2021 dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta dengan peserta sebanyak 24 orang.

1. Landasan Teori

1.1 Kompetensi Komunikasi

Para ahli mendefinisikan komunikasi dengan beragam makna dan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Theodore M Newcomb menyatakan komunikasi sebagai transmisi gagasan, informasi, keterampilan, emosi, dengan memakai kata-kata, simbol, figure, gambar, grafik, dan lain-lain (Mulyana, 2019). Sedangkan Harold

Lasswell mengatakan sarana yang tepat untuk menampilkan definisi komunikasi adalah melalui jawaban atas pertanyaan berikut: “*Who says what in which channel to whom with what effect?*” Atau siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana?” (Mulyana, 2019).

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan melalui media dengan hasil efek tertentu oleh komunikator kepada komunikan. Efek tertentu ini bisa perubahan perilaku, sikap, pendapat dan lain-lain. Oleh karena itu komunikasi menjadi penting pada sebuah organisasi. Sebagai keterampilan, komunikasi akan semakin prospektif untuk meningkatkan karier dalam bidang apapun (Hamid dan Budianto, 2016).

Di Kementerian Keuangan, komunikasi merupakan bagian dari kemampuan berelasi pada kamus kompetensi. Berdasarkan PMK 219 tahun 2017, komunikasi adalah “kemampuan menyampaikan gagasan atau informasi secara taktis, jelas, meyakinkan, dan terstruktur, mendengarkan secara aktif, serta mendorong munculnya ide dan opini orang lain, sehingga terbentuk pengertian bersama yang saling menguntungkan, sampai munculnya komitmen untuk menjalankan kesepakatan tersebut” (Kementerian Keuangan, 2017).

Adapun perilaku kunci pada kompetensi komunikasi adalah:

- 1) mengomunikasikan gagasan dengan efektif.
- 2) Memberikan respon, kesempatan dan waktu bagi pihak lain untuk berpendapat dengan efektif.

- 3) mengelola beda pendapat, identifikasi penyebab hambatan komunikasi dan trik untuk mengatasinya secara efektif.

- 4) mempunyai cara tepat memengaruhi orang lain secara langsung untuk menerima atau mengimplementasikan gagasannya.

1.2. *Distance Learning*

Pendidikan dan pembelajaran bertransformasi melalui justifikasi globalisasi. Pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) (PJJ) merupakan bentuk aktivitas belajar mengajar melalui penggunaan dan pemanfaatan teknologi untuk membuat bahan pembelajaran dengan kualitas baik sehingga dapat dipakai secara berbarengan oleh pembelajar yang tempatnya berada dimana-mana. Proses pembelajaran memberikan kemandirian dan kebebasan kepada pembelajar dalam proses belajarnya (Munir, 2012). Pada masa pandemi, keberadaan *distance learning* semakin populer pada lembaga pendidikan dan pelatihan di seluruh dunia. Richter and Anderson (2014) menyatakan bahwa pembelajaran jarak jauh dapat melampaui batas-batas geografis, namun tantangan terbesarnya adalah pada konteks sosiokultural, nilai-nilai, dan harapan dari sistem pendidikan yang beragam dan harapan peserta didik. PJJ memunculkan keunggulan dan kelemahan pada sisi yang berbeda. Pada PJJ, batas geografis dunia yang terlampaui ini menjadikan dunia seperti tempat virtual yang dapat menyatu. Oleh karena itu, dunia virtual telah menjadi platform perangkat lunak yang semakin umum untuk aplikasi pendidikan dan

pelatihan selama dekade terakhir (Gregory, 2016). Manusia bertemu pada dunia maya dan tidak bertatap muka.

Veletsianos (2016) menyatakan bahwa bidang yang paling terkait dengan penggunaan teknologi dalam pendidikan adalah pembelajaran online dan jarak jauh. Di luar ranah *Massive Open Online Course (MOOC)*, karena metode pembelajaran saat ini sering menggunakan teknologi baik dalam pendekatan pembelajaran jarak jauh atau *blended learning*, pengajar semakin menjadi bagian dari lingkungan pembelajaran digital.

Selama masa Covid-19, penggunaan *google class room* untuk pendidikan menempati posisi paling banyak sebagai platform pembelajaran digital yang digunakan di banyak negara (Bacher-Hicks et al., 2021). Pada lembaga pelatihan, *learning management system* mulai dipakai untuk penyelenggaraan kegiatannya.

1.3 Evaluasi Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis, terstruktur untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan dalam mengerjakan pekerjaan serta dapat memengaruhi performa kerja baik pegawai tersebut maupun organisasi (Daryanto dan Bintoro, 2014). Secara umum pelatihan adalah keseluruhan kegiatan yang disetting untuk peningkatan potensi dan capaian peserta dalam mengerjakan tugas mereka, dan pelatihan menjadi bagian dari pengembangan SDM (Jannah, 2016). Pelatihan pada hakikatnya mengandung unsur-unsur

pendidikan dan pembinaan. Pelatihan merupakan fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus-menerus dilaksanakan dalam kerangka pembinaan SDM (Widyastuti dan Purwana, 2015). Duy (2015) menyebutkan ada hubungan positif antara beberapa praktik SDM seperti pelatihan formal dan outcome organisasi, sejalan dengan Mansour (2013) bahwa antara pelatihan dan kinerja karyawan terdapat keterkaitan positif.

Buckley & Caple (2009) pada (Julifan, 2015) memberikan model pendekatan sistematis pada pelatihan karena merupakan suatu hubungan logis antara tahapan-tahapan sekuensial dalam proses penelitian kebutuhan pelatihan, perancangan, implementasi, dan evaluasi pelatihan.



Gambar 1. Model Dasar Pendekatan Sistemik Terhadap Diklat

Pembelajaran pada pelatihan adalah suatu program dengan ciri sistematis, sistemik, dan terencana (Arifin, 2017). Widoyoko (2017) menyebutkan bahwa pembelajaran merupakan bentuk program, karena perencanaan yang matang diperlukan untuk pembelajaran yang baik dan dalam implementasinya membutuhkan banyak pihak, yaitu pengajar dan peserta ajar, mempunyai hubungan antara aktivitas pembelajaran yang satu dengan

aktivitas pembelajaran yang lain yaitu untuk menuju kompetensi tertentu. Tujuan program diklat adalah untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang dibutuhkan, meningkatkan kompetensi, atau untuk memperkecil gap kompetensi antara yang ada dengan yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. (Daryanto dan Bintoro, 2014).

Evaluasi merupakan bagian dari program pelatihan, memiliki tujuan untuk mengukur kesuksesan program, antara lain dari segi hasil belajar dan kualitas penyelenggaraan (Mujiman, 2011). Evaluasi selalu menyangkut pemeriksaan ketercapaian tujuan yang ditetapkan (Purwanto, 2016). Stufflebeam dan Shinkfield (1985) menyebutkan bahwa *"evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object's goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena"* (Widoyoko, 2017). Sedangkan Purwanto (2016) menyatakan bahwa evaluasi merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil pengukuran dan standar kriteria. Untuk mendapatkan informasi apakah kegiatan dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan maka diperlukan evaluasi. Fokus evaluasi adalah memberikan informasi sebagai bahan rekomendasi dalam penetapan keputusan (Widoyoko, 2017).

Evaluasi program pada umumnya melihat komponen diklat yang memiliki andil mendukung

tercapainya tujuan lembaga, termasuk SDM yang terdiri dari instruktur/trainer, peserta, kurikulum dan sistem instruksionalnya, tenaga administrasi, fasilitas, sarana prasarana, pengelola dan hubungan lembaga diklat dengan masyarakat (Sukardi, 2015). Prosedur evaluasi diklat dapat dikerjakan sejak awal perencanaan program, ketika pelaksanaan diklat, dan setelah berakhirnya semua program diklat atau setelah durasi waktu tertentu setelah peserta kembali ke tempat tugas masing-masing (Daryanto dan Bintoro, 2014). Fungsi evaluasi pembelajaran dinyatakan oleh Cronbach (1963) dengan *"evaluation used to improved the course while it is still fluid contributes more to improvement of education than evaluation used to appraise a product already on the market"* (Arifin, 2017). Evaluasi hasil pelatihan sebagai tahap penting pada pelatihan akan menunjukkan *feed back training* apakah efektif atau tidak sehingga dapat dipakai untuk memperbaiki desain pelatihan (Utomo dan Priskila, 2014).

Tujuan evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program melalui tahap informasi kegiatan terlaksana atau tidak, karena evaluator program ingin mendapatkan data pada sisi komponen dan sub komponen program yang belum terealisasi dan apa sebabnya (Arikunto dan Jabar, 2014). Salah satu kegunaan hasil evaluasi adalah untuk memberikan umpan balik baik secara langsung maupun tidak langsung kepada semua pihak yang terlibat dalam pembelajaran. Rumusan perencanaan evaluasi dijabarkan secara spesifik dan jelas, terinci dan menyeluruh

sehingga berguna dalam menetapkan strategi selanjutnya (Arifin, 2017).

Arikunto (2018) menyebutkan terdapat empat macam kebijaksanaan lanjutan yang dapat diambil, yaitu (a) Kegiatan tersebut diteruskan karena data yang berhasil dikumpulkan diketahui bahwa program sangat berguna dan dapat diselenggarakan dengan baik, tidak ada hambatan pencapaian tujuannya berkualitas tinggi, (b) Kegiatan diteruskan dengan adanya penyempurnaan, karena data menunjukkan program sangat bermanfaat namun implementasinya kurang lancar atau pencapaian menunjukkan hasil kurang baik, (c) Kegiatan tersebut dimodifikasi karena data menunjukkan kurang tinggi kemanfaatan program sehingga perlu dibuat lagi perencanaan yang lebih baik dan (d) Kegiatan tidak dapat dilanjutkan karena menunjukkan hasil program kurang bermanfaat, pelaksanaan juga banyak hambatan. Kirkpatrick menyebutkan bahwa proses evaluasi diklat adalah satu kesatuan prosedur sejak perencanaan sampai implementasi program diklat pada sepuluh tahapan proses (Daryanto dan Bintoro, 2014).

Dilihat dari *critical event models* perspektif, evaluasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari semua tahapan siklus pelatihan. Pada pemahaman ini evaluasi dilakukan terhadap setiap tahapan sejak dari analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan pelatihan sampai dengan selesai pelaksanaan atau pasca pelatihan. Maka fungsi evaluasi dalam pelatihan diperlukan antara lain untuk memberikan informasi yang dipakai sebagai dasar dalam:

- 1) Menilai capaian para peserta pelatihan;
- 2) Membuat kebijakan dan keputusan;
- 3) Memberi kepercayaan kepada pusat pelatihan;
- 4) Memperbaiki materi dan program pelatihan;
- 5) Menilai kurikulum;
- 6) Memonitor anggaran/dana yang telah diberikan;

1.4. Pelatihan *Communication Skills*

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skills*) dan sikap (*Attitude*) atau KSA. Di lapangan, sering terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi *existing*. Untuk menutup gap tersebut agar pegawai mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif, maka pelatihan diselenggarakan.

Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan program yang sudah disusun sebelumnya. Melalui serangkaian kegiatan perencanaan yaitu menyusun KAP, kurikulum, modul bahan pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan pelatihan. Pada tahap pelaksanaan terdapat pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu peserta, pengajar, panitia, evaluator, dan penyelenggara. Setelah tahap pelaksanaan, berikutnya ada evaluasi atas pelatihan yang sudah dilaksanakan. Evaluasi pelatihan adalah kegiatan untuk mendapatkan informasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan pengaruh program pelatihan terhadap perubahan kompetensi peserta pelatihan.

Pelatihan *Communication Skills* bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai Kementerian Keuangan dalam mengelola diri sendiri dan berkomunikasi (berinteraksi) dengan orang lain secara efektif sehingga meningkatkan kinerja dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di unitnya masing-masing. Melalui pelatihan ini, kebutuhan strategis unit pengguna yang akan dicapai adalah meningkatnya kompetensi komunikasi pegawai Kementerian Keuangan dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di unitnya. Adapun sasaran (*target learners*) adalah pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan (BPPK, 2020).

Pembelajaran *Communication Skills* Angkatan II dilaksanakan melalui non tatap muka yaitu secara *online* dengan metode pelatihan jarak jauh. Aplikasi *video conference* untuk pertemuan *synchronous* dilakukan menggunakan *zoom meeting*. Materi yang diberikan pada Pelatihan *Communication Skills* adalah:

- 1) Dasar-Dasar Komunikasi.
- 2) Komunikasi Verbal dan Nonverbal.
- 3) Gaya komunikasi.
- 4) *Review* Komunikasi Verbal dan Nonverbal.
- 5) Teknik Mendengarkan Aktif.
- 6) Komunikasi Antarpribadi.
- 7) Komunikasi Persuasi.
- 8) Minilab.

Pembelajarannya dilakukan melalui *team teaching* oleh dua orang pengajar. Pelatihan dilaksanakan selama tiga hari.

1.5. Model Evaluasi Kirkpatrick

Kirkpatrick mengemukakan alasan pentingnya evaluasi, yaitu:

- 1) Untuk meyakinkan suatu pelatihan dapat diteruskan atau tidak;
- 2) Untuk menunjukkan bagaimana suatu pelatihan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi;
- 3) Untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan program pelatihan.

Model evaluasi empat level Kirkpatrick adalah salah satu model evaluasi yang paling banyak dipakai untuk mengevaluasi suatu program pelatihan. Model ini diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick tahun 1959. Pada prinsipnya, teori ini menyatakan bahwa proses evaluasi suatu pelatihan terdiri dari empat tingkat/level yaitu reaksi (*reactions*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behaviour*) dan hasil (*results*) (Kirkpatrick, Donald L, 2008).

1) Level 1 - Reaksi

Kirkpatrick menyebutkan bahwa "*Organizations paid a fee to send their people to these public programs. It is obvious that the reaction of participants was a measure of customer satisfaction. It is important not only to get a reaction but to get a positive reaction. As just described, the future of a program depends on positive reaction. In addition, if participants do not react favorably, they probably will not be motivated to learn. Positive reaction may not ensure learning, but negative reaction almost certainly reduces the possibility of its occurring.*"

Evaluasi Level 1 ini mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Indikator-indikator yang dipakai sebagai acuan untuk pengukuran adalah

penyelenggaraan dan pengajar saat pelatihan. Melalui kepuasan terhadap penyelenggaraan pelatihan, akan memunculkan motivasi dan semangat belajar. Mengukur level 1 ini relatif mudah karena dapat dibuat dengan menggunakan lembar reaksi/ *reaction sheet* yang berbentuk kuesioner. Evaluasi dimaksudkan untuk mendapatkan respon peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan.

2) Level 2 - Pembelajaran

Kirkpatrick menyebutkan bahwa "*Learning can be defined as the extent to which participants change attitudes, improve knowledge, and/or increase skill as a result of attending the program. In the four levels, learning has taken place when one or more of the following occurs: Attitudes are changed. Knowledge is increased. Skill is improved. One or more of these changes must take place if a change in behavior is to occur.*"

Evaluasi Level 2 ini mengukur apakah peserta pelatihan dapat memahami dan memperhatikan materi pembelajaran dari pengajar. Program pelatihan dikatakan berhasil ketika pemahaman peserta mengalami peningkatan jika dibandingkan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Data evaluasi ini diperoleh dengan membandingkan hasil dari tes peserta. Alat ukur yang bisa digunakan adalah tes tertulis dan tes kinerja. Bentuk *test* bisa berupa test formatif, test komprehensif, maupun test awal sebelum pelatihan (*pre-test*) dengan hasil dari tes akhir sesudah pelatihan (*post-test*). Tes tertulis dapat dipakai untuk pengukuran tingkat perbaikan pengetahuan dan sikap peserta, sementara tes kinerja dapat dipakai untuk mendapatkan informasi tingkat penambahan

keterampilan peserta. Tes ini dapat berupa tes simulasi maupun praktik.

3) Level 3 - Perilaku

Evaluasi perilaku ini untuk mengetahui kompetensi yang dipelajari saat pelatihan betul-betul digunakan serta diterapkan pada pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pada unit kerja peserta tersebut.

4) Level 4 - Hasil

Level ini untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan kinerja organisasi setelah peserta mengikuti pelatihan. Tujuan dari pengumpulan data pada level hasil adalah untuk menguji dampak terhadap tim kerja atau keseluruhan organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *mixed research* (penelitian campuran) antara kuantitatif dan kualitatif (Sugiyono, 2018). Penelitian kuantitatif digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai evaluasi penyelenggara, pengajar dan peserta pelatihan. Sedangkan penelitian kualitatif digunakan untuk menggali data kualitatif berupa masukan dari responden mengenai pelatihan. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer berupa data yang dihasilkan dari responden berasal dari lembar kuesioner. Sedangkan data sekunder berupa data yang diperoleh dari penyelenggara yaitu Kerangka Acuan Program (KAP) Diklat, dan Laporan Penyelenggaraan Diklat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada peserta pelatihan. Kuesioner untuk level 1 terdiri dari

dua jenis yaitu kuesioner berupa evaluasi pengajar dan evaluasi penyelenggara. Kuesioner berisikan evaluasi pelatihan dan peserta diminta memberi nilai dari indeks skala 1-5. Sedangkan evaluasi level 2 berupa soal *pre-test* dan *post-test*.

Penelitian evaluasi untuk pelatihan Comskill ini menggunakan *the origin Kirkpatrick model* karena paling populer (Bijani et al., 2017) dan menjadi tools evaluasi yang efisien untuk mengukur efektivitas pelatihan (Sakthi & Moshi, 2020). Penelitian masih menggunakan *the origin Kirkpatrick model* belum menggunakan *the New World Kirkpatrick Model* (Bhatia et al., 2021).

Analisis data level 1 menggunakan metode IPA (*Importance Performance Analysis*) untuk mengetahui harapan dan kepuasan peserta pelatihan terhadap kinerja penyelenggaraan dan pengajar. Analisis data level 2 menggunakan uji beda dua arah untuk mengetahui beda hasil ujian sebelum dan sesudah pelatihan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian evaluasi sebagai evaluasi program, yaitu metode ilmiah untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi

suatu program, kebijakan, proyek dan efektivitas tertentu baik yang telah lalu, sedang terjadi dan usulan program yang akan datang (Sugiyono, 2018). Penelitian evaluasi dilakukan berdasarkan standar rencana dan tujuan program. Hasil penelitian digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas perumusan implementasi, dan hasil dari satu proyek, kebijakan dan program. Lebih lanjut, Sugiyono (2018) menyebutkan penelitian evaluasi tidak harus meneliti seluruh aspek program, tapi bisa sebagian dari itu.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II

Hasil kegiatan evaluasi pelatihan akan dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu hasil kegiatan evaluasi penyelenggaraan, hasil evaluasi pengajar dan hasil evaluasi peserta.

a. Hasil Evaluasi Penyelenggaraan

Rekapitulasi nilai hasil evaluasi penyelenggaraan menunjukkan angka sebagai berikut:

Tabel.1 Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II

No	Butir	Rata-rata Ekspektasi	Persepsi/Kenyataan	
			Rata-Rata	Kategori
1	"Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta"	4.75	4.75	Sangat Baik
2	"Bahan ajar mudah dipahami"	4.67	4.67	Sangat Baik
3	"Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi Pelatihan Jarak Jauh"	4.54	4.67	Sangat Baik
4	"Ketercukupan waktu penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh"	4.58	4.58	Sangat Baik

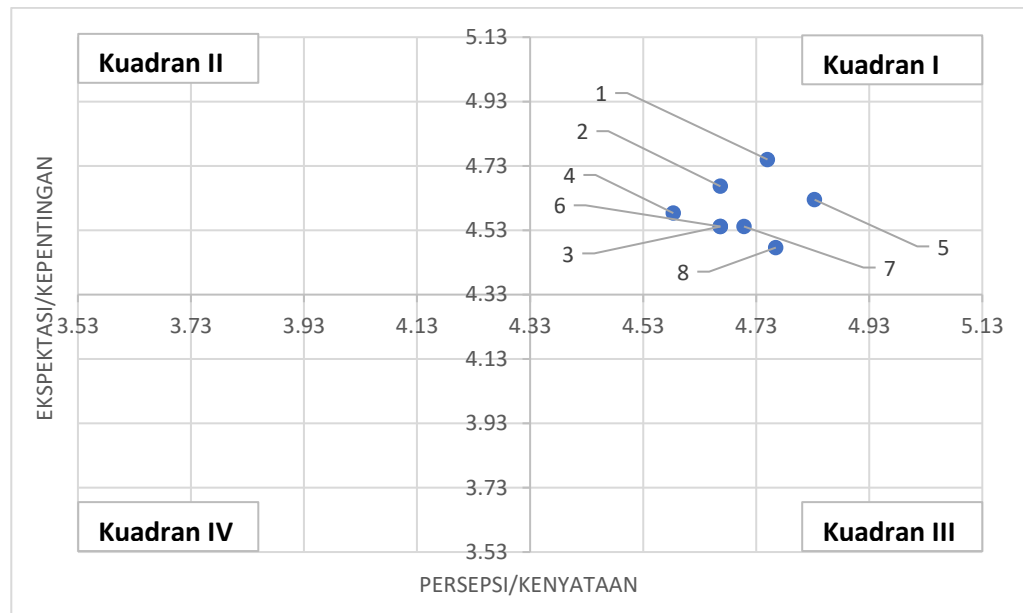
No	Butir	Rata-rata Ekspektasi	Persepsi/Kenyataan	
			Rata-Rata	Kategori
	dengan jumlah materi yang diberikan”			
5	“Kesigapan penyelenggara dalam melayani peserta selama proses Pelatihan Jarak Jauh”	4.63	4.83	Sangat Baik
6	“Ketercukupan waktu dalam mengerjakan penugasan, kuis atau ujian”	4.54	4.67	Sangat Baik
7	“Fasilitas Pelatihan Jarak Jauh mudah diakses”	4.54	4.71	Sangat Baik
8	“Fasilitas Pelatihan Jarak Jauh mudah digunakan”	4.48	4.76	Sangat Baik
Rata-Rata		4.59	4.70	Sangat Baik

Berdasarkan tabel hasil evaluasi penyelenggaraan diatas, nilai rata-rata persepsi/kenyataan adalah 4.70 dengan kategori Sangat Baik, nilai rata-rata persepsi tersebut berada diatas nilai rata rata ekspektasi /kepentingan yaitu 4.59. Artinya peserta pelatihan memiliki harapan yang tinggi dalam keikutsertaan dalam pelatihan ini. Harapan tersebut berbanding lurus dengan tingkat persepsi atau kenyataan peserta terhadap pelatihan. Analisis perbandingan angka ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan ini telah memenuhi harapan atau ekspektasi peserta pelatihan.

Dari delapan indikator atau butir penilaian, terdapat lima butir penilaian yang memperoleh nilai rata

persepsi/kenyataan lebih tinggi dari nilai rata-rata ekpektasi/kepentingan, serta terdapat tiga butir penilaian yang memperoleh nilai tetap atau tidak terdapat perubahan antara nilai rata persepsi/kenyataan dan nilai rata-rata ekpektasi/kepentingan. Butir penilaian yang tidak mengalami peningkatan adalah “Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta”, “Bahan ajar mudah dipahami”, “Ketercukupan waktu penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh dengan jumlah materi yang diberikan”.

Analisis menggunakan Matriks Kepentingan Kinerja (IPA) sebagai berikut:



Gambar. 2 Matriks Kepentingan Kinerja (IPA) Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh *Communication Skills* Angkatan II

Keterangan:

- 1 “Kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta
- 2 Bahan ajar mudah dipahami
- 3 Kesesuaian metode pembelajaran dengan materi Pelatihan Jarak Jauh
- 4 Ketercukupan waktu penyelenggaraan Pelatihan Jarak Jauh dengan jumlah materi yang diberikan
- 5 Kesigapan penyelenggara dalam melayani peserta selama proses Pelatihan Jarak Jauh
- 6 Ketercukupan waktu dalam mengerjakan penugasan, kuis atau ujian
- 7 Fasilitas Pelatihan Jarak Jauh mudah diakses
- 8 Fasilitas Pelatihan Jarak Jauh mudah digunakan”

Berdasarkan matriks diatas, dapat dianalisis berdasarkan Output *Importance Performance Analysis (IPA)* Model sebagai berikut:

- 1) Semua item penilaian berada pada kuadran I yaitu dipertahankan dengan kriteria kepentingan tinggi dan persepsi/kenyataan tinggi. Semua butir (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 dan 8) masuk dalam kuadran ini.
- 2) Tidak ada butir penilaian yang masuk pada kuadran II (perlu diperbaiki karena kepentingan tinggi dan persepsi/kenyataan

rendah), kuadran III (Sudah baik, tidak perlu diprioritaskan atau ditingkatkan karena kepentingan rendah dan persepsi/kenyataan tinggi) maupun kuadran IV (Tidak menjadi prioritas perbaikan karena kepentingan rendah dan persepsi/kenyataan rendah).

b. Hasil Evaluasi Pengajar

Berdasarkan kuesioner yang diisi peserta terkait pengajar, didapatkan hasil evaluasi sebagai berikut.

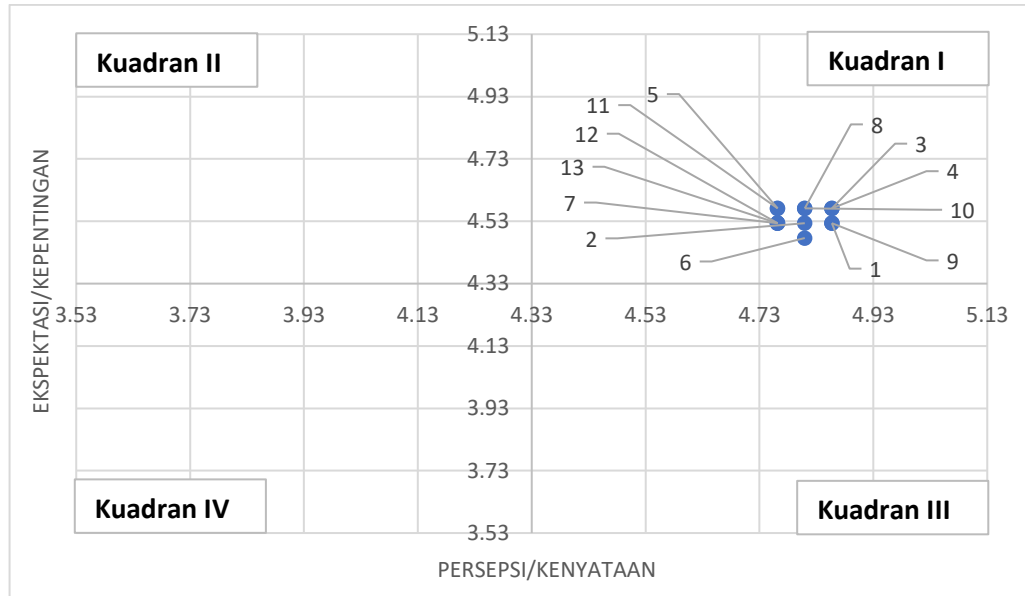
Tabel.2 Hasil Evaluasi Pengajar Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II

No	Pengajar	Materi	Rata-rata Ekspektasi	Persepsi/Kenyataan	
				Rata-Rata	Kategori
1	A	Dasar-Dasar Komunikasi	4.52	4.86	Sangat Baik
2	B	Komunikasi Verbal dan Nonverbal	4.52	4.81	Sangat Baik
3	A	Gaya komunikasi	4.57	4.86	Sangat Baik
4	A	Review Komunikasi Verbal dan Nonverbal	4.57	4.86	Sangat Baik
5	B	Review Komunikasi Verbal dan Nonverbal	4.57	4.76	Sangat Baik
6	A	Minilab (<i>Team Teaching</i>)	4.48	4.81	Sangat Baik
7	B	Minilab (<i>Team Teaching</i>)	4.52	4.76	Sangat Baik
8	A	Teknik Mendengarkan Aktif	4.57	4.81	Sangat Baik
9	B	Teknik Mendengarkan Aktif	4.52	4.86	Sangat Baik
10	A	Komunikasi Antarpribadi	4.57	4.81	Sangat Baik
11	B	Komunikasi Antarpribadi	4.57	4.76	Sangat Baik
12	A	Komunikasi Persuasi	4.52	4.76	Sangat Baik
13	B	Komunikasi Persuasi	4.52	4.76	Sangat Baik
Rata-rata			4.54	4.81	Sangat Baik

Berdasarkan hasil evaluasi pengajar sebagaimana tertuang pada tabel diatas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, para pengajar mendapatkan nilai rata-rata persepsi/kenyataan sebesar 4.81 (kategori Sangat Baik). Nilai rata-rata persepsi tersebut berada di atas nilai rata-rata kepentingan yaitu 4.54. Nilai

rata-rata persepsi berada di atas nilai rata-rata ekspektasi/kepentingan kondisi tersebut menggambarkan bahwa pengajar pelatihan telah memenuhi harapan peserta.

Analisis menggunakan Matriks Kepentingan Kinerja (IPA) sebagai berikut:



Gambar.3 Matriks Kepentingan Kinerja (IPA) Matriks Kepentingan Kinerja Evaluasi PengajarPelatihan Jarak Jauh *Communication Skills* Angkatan II

Jika dianalisis melalui model IPA, maka semua pengajar berada pada kuadran I yaitu perlu dipertahankan karena kepentingan tinggi dan persepsi/kenyataan tinggi.

Selain butir pertanyaan diatas, juga terdapat dua butir pertanyaan yaitu butir 9 dan 10 sebagai berikut.

Tabel.3 Butir Pertanyaan Lainnya

NO	BUTIR	PRESENTASE "YA"	PRESENTASE "TIDAK"
1	Saya mengetahui tujuan pembelajaran sebelum pelaksanaan PJJ dimulai	100.00%	0.00%
2	Saya akan merekomendasikan PJJ ini kepada orang lain	100.00%	0.00%

Berdasarkan tabel diatas, semua peserta mengetahui tujuan pembelajaran sebelum pembelajaran dimulai, dan semua peserta akan merekomendasikan pembelajaran ini kepada orang lain.

c. Hasil Evaluasi Peserta

Evaluasi level 2 digunakan untuk mengukur pengetahuan dan pemahaman peserta pelatihan. Yang diukur adalah sampai sejauh mana materi yang diberikan selama

pelatihan telah dipahami oleh peserta pelatihan. Kepada peserta Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II dilakukan pengukuran pengetahuan dengan melalui *pretest* dan *posttest*. *Pre-test* dilakukan sebelum kegiatan belajar klasikal, dan *post-test* dilakukan setelah kegiatan pembelajaran klasikal.

Hasil *pre-test* dan *post-test* tersebut diuji menggunakan uji t untuk mengukur uji beda dua arah dengan SPSS.

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 pretest	47,2917	24	12,24560	2,49962
posttest	67,7083	24	9,55296	1,94999

Table Paired Samples Statistics menunjukkan nilai deskriptif masing-masing variabel pada sampel berpasangan.

- *Pre Tess* mempunyai nilai rata-rata (*mean*) 47.29 dari 24 data. Sebaran data (*Std. Deviation*) yang diperoleh adalah 12.25 dengan *standart error* 2.50.
- *Post test* mempunyai nilai rata-rata (*mean*) 67.71 dari 24 data.

Sebaran data (*Std.Deviation*) yang diperoleh 9.55 dengan *standard error* 1.95.

Hal ini menunjukkan tes akhir pada data lebih tinggi dari pada tes awal dengan rentang sebaran data tes akhir juga menjadi semakin mengecil dan dengan *standard error* yang semakin rendah.

Paired Samples Test

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 pretest - posttest	-20,41667	12,76175	2,60498	-25,80548	-15,02785	-7,838	23	,000

Dilihat dari nilai signifikansi 2 arah (*t-tailed*) $0.000 < 0.05$, **sehingga terdapat perbedaan skor point yang signifikan antara *pre-test* dan *post-test***. Berdasarkan nilai deskriptifnya terbukti kelompok *post-test* pada Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II mendapat skor lebih tinggi.

Dari pengolahan data tersebut, didapatkan hasil sebagai berikut.

1. Dari 24 orang yang mengikuti Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II, rata-rata nilai *pre-test* peserta adalah 47.29

2. Dari 24 orang yang mengikuti *post-test*, rata-rata nilai *post-test* peserta adalah 67.71
3. Terdapat kenaikan rata-rata nilai antara *pre-test* dan *post-test* sebesar 20.47
4. Berdasarkan nilai signifikansi pengolahan data, didapatkan hasil 0.00 yang berarti bahwa peningkatan nilai *pre-test* dan *post-test* signifikan.

Rekomendasi Pelatihan

Beberapa rekomendasi terkait penyelenggaraan Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II adalah sebagai berikut.

1. Persepsi peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan *Communication Skills* menunjukkan hasil yang memuaskan dengan nilai 4,70. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan menggunakan *Importance Performance Analysis*, seluruh butir penilaian masuk pada kuadran satu. Artinya hasil evaluasi yang diperoleh perlu dipertahankan untuk penyelenggaraan pelatihan selanjutnya.
2. Rekomendasi pelatihan ini adalah perlu melakukan pengembangan kurikulum dan materi pelatihan, agar kebutuhan peserta terhadap pelatihan *communication skills* dapat terpenuhi. Penyelenggara pelatihan harus lebih memperhatikan pelayanan yang diberikan terhadap peserta pelatihan. Perlakuan yang dianggap dapat memuaskan peserta sebaiknya tetap dipertahankan sehingga penilaian peserta terhadap pelatihan lebih objektif dan peserta pelatihan dapat merasakan manfaat pelatihan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Model evaluasi Kirkpatrick banyak digunakan untuk evaluasi pelatihan pada perusahaan (Tian et al., 2015). Penggunaan model evaluasi ini pada pelatihan Comskill BDK Yogyakarta menghasilkan temuan bahwa hasil evaluasi penyelenggaraan pelatihan, diperoleh nilai rata-rata kepentingan/ekspektasi 4.59 (sangat baik) dan nilai rata-rata persepsi/kenyataan 4,70 (sangat baik), nilai rata-rata persepsi/kenyataan lebih tinggi

daripada nilai rata-rata kepentingan/ekspektasi menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan telah memenuhi harapan peserta.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SPSS 25, dari nilai signifikansi 2 arah (*t-tailed*) $0.000 < 0.05$, sehingga terdapat perbedaan skor point yang signifikan antara *pre-test* dan *post-test*. Terdapat kenaikan rata-rata nilai dari *pre-test* ke *post-test*. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan *Communication Skills* Angkatan II dapat meningkatkan kompetensi peserta pelatihan.

Dari nilai evaluasi level 1 dan 2 tersebut, dapat dikorelasikan bahwa kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan dan pengajar membuat peserta bersemangat dan termotivasi untuk mengikuti pembelajaran. Hal ini menyebabkan terdapat kenaikan pada *post-test* dibandingkan dengan nilai *pre-test*.

Beberapa saran atau masukan pada penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan masukan peserta, dengan waktu pelatihan hanya tiga hari sedangkan materi yang harus dipelajari banyak, maka durasi pelatihan ditambah. Walaupun peserta sudah puas terhadap penyelenggaraan pelatihan, untuk peningkatan hasil, pelatihan bisa menggunakan model *blended learning* dimana peserta mempelajari materi awal terlebih dahulu melalui *online learning* dilanjutkan dengan *face to face* baik melalui klasikal maupun melalui media *online meeting*.

2. Walaupun di kelas pengajar sudah memberikan referensi daftar bacaan baik berupa buku maupun sumber informasi lain, peserta menyarankan agar pada kurikulum pelatihan, ditambahkan sumber bacaan yang dapat dibaca oleh peserta untuk memperdalam ilmu komunikasi.
3. Terdapat usulan untuk menambah materi Etika Komunikasi untuk pendalaman materi pelatihan. Hal ini akan diperlukan saat bekerja.
4. Akan lebih menarik apabila dihadirkan narasumber profesional/publik figur yang memiliki keahlian komunikasi untuk berbagi pengalaman kepada peserta.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2017). *EVALUASI PEMBELAJARAN Prinsip Teknik Dan Prosedur*. Rosdakarya.
- Arikunto, S dan Jabar, C. S. (2014). *Evaluasi Program Pendidikan. Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan. Edisi Kedua*. Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2018). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 3*. Bumi Aksara.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action 4th ed*. Kogan Page US. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Aula Rahmawati, H. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. Bpr Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2), 419-429.
- Bacher-Hicks, A., Goodman, J., & Mulhern, C. (2021). Inequality in household adaptation to schooling shocks: Covid-induced online learning engagement in real time. *Journal of Public Economics*, 193, 104345. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104345>
- Bhatia, M., Stewart, A. E., Wallace, A., Kumar, A., & Malhotra, A. (2021). Evaluation of an In-Situ Neonatal Resuscitation Simulation Program Using the New World Kirkpatrick Model. *Clinical Simulation in Nursing*, 50, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2020.09.006>
- Bijani, M., Rostami, K., Momennasab, M., & Yektatalab, S. (2017). Evaluating the Effectiveness of a Continuing Education Program for Prevention of Occupational Exposure to Needle Stick Injuries in Nursing Staff Based on Kirkpatrick's Model. *Journal of the National Medical Association*, 110(5), 459-463. <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2017.11.002>
- BPPK. (2020). *KAP Pelatihan Communication Skill*.
- Daryanto dan Bintoro. (2014). *Manajemen Diklat*. Gava Media.
- Duy, N. K. et al. (2015). Impact evaluation of training on firms' performance: The case of the small and medium enterprises in Vietnam. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 399-406. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2p399>
- Gregory, S. et all. (2016). *Learning In Virtual Worlds Research And Applications*. AU Press, Athabasca University.

- Hamid, Farid dan Budiarto, H. (2016). *Ilmu Komunikasi Sekarang dan Tantangan Masa Depan*. Kencana.
- Jannah, D. E. N. (2016). Manajemen Pelatihan di Lembaga “Cristal Indonesia Manajemen.” *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 5(1).
- Julifan, J. (2015). Efektivitas Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Bagi Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 22(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v22i2.5382>
- Kementerian Keuangan. (2015). *PMK Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Keuangan. (2017). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219 / PMK.0 1 / 20 17 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui Assessment Center di Lingkungan Kemenkeu*.
- Kirkpatric, Donald L, dan J. D. K. (2008). *Evaluating Training Programs*. 3 nd. Berret- Koehler Publisher, Inc.
- Luthfi, M. (2017). PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI PERUSAHAAN Oleh. *Jurnal Warta*, 54.
- Mansour, M. (2013). Evaluation of Training in Organizations: An Empirical Investigation from a Developing Country. *International Journal of Education and Research*, 1(6), 1-12. <http://www.ijern.com/journal/June-2013/16.pdf>
- Mujiman, H. (2011). *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar.
- Mulyana, D. (2019). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Munir. (2012). *Pembelajaran Jarak Jauh Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Alfabeta.
- Purwanto. (2016). *Evaluasi Hasil Belajar*. Pustaka Pelajar.
- Qustolani, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(Widodo 9).
- Richter, Olaf Zawacki and Anderson, T. (2014). *Online Distance Education*. AU Press, Athabasca University.
- Sakthi, T., & Moshi, A. A. M. (2020). Effectiveness measurement study on entrepreneurship awareness camp for technical education students using Kirkpatrick’s model. *Materials Today: Proceedings*, 45(xxxx), 1609-1613. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.08.419>
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 66-73. <https://doi.org/10.9790/487X-1812036673>
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. A. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34(3), 266-274. <https://doi.org/10.1080/13668250903093125>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi)*. Alfabeta.

- Sukardi. (2015). *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan*. Bumi Aksara.
- Tian, Y., Liu, H., Yin, J., Luo, M., & Wu, G. (2015). Evaluation of simulation-based training for aircraft carrier marshalling with learning cubic and Kirkpatrick's models. *Chinese Journal of Aeronautics*, 28(1), 152–163. <https://doi.org/10.1016/j.cja.2014.12.002>
- Utomo, AP. dan Priskila, K. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2).
- Veletsianos, G. (2016). *Emergence and Innovation in Digital Learning*. AU Press, Athabasca University.
- Widoyoko, E. P. (2017). *Evaluasi Program Pembelajaran Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Pustaka Pelajar.
- Widyastuti, Umi dan Purwana, E. D. (2015). EVALUASI PELATIHAN (TRAINING) LEVEL II BERDASARKAN TEORI THE FOUR LEVELS KIRKPATRICK. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 119–128.
- Yuliana, R. (2012). PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI. *Jurnal STIE Semarang*, 4(3).
- Zuhriah. (2018). Komunikasi Organisasi (Sebuah Pengantar Teori dan Praktek). In *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna*. FIS UIN SU.