

**MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN
EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION
DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL**

DISERTASI

diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Doktor Pendidikan Masyarakat



Oleh

SHINTA TRESNAWATI DEWI NAWANGWULAN
NIM 1803609

**PROGRAM STUDI
PENDIDIKAN MASYARAKAT
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2021**

Shinta Tresnawati Dewi Nawangwulan, 2021
*MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN EFFECTIVE COMMUNICATION AND
COLLABORATION DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL*
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN
EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION
DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL**

Oleh

Shinta Tresnawati Dewi Nawangwulan
NIM 1803609

Sebuah Disertasi yang Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat dalam
Memperoleh Gelar Doktor (Dr.) Program Studi Pendidikan Masyarakat Fakultas
Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

©Shinta Tresnawati Dewi Nawangwulan
Universitas Pendidikan Indonesia
April 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Disertasi ini tidak boleh diperbanyak Seluruhnya atau Sebagian, dengan dicetak
ulang, difotocopy, atau cara lainnya tanpa Izin dari Penulis.

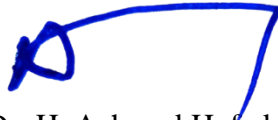
LEMBAR PENGESAHAN

SHINTA TRESNAWATI DEWI NAWANGWULAN

MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL

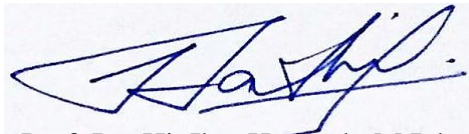
disetujui dan disahkan oleh Tim Promotor:

Promotor,



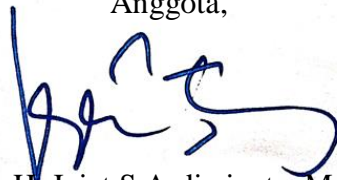
Prof. Dr. H. Achmad Hufad, M.Ed.
NIP. 195501011981011001

Ko Promotor,



Prof. Dr. Hj. Ihat Hatimah, M.Pd.
NIP. 195404021980112001

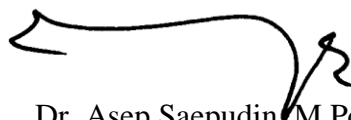
Anggota,



Dr. H. Jajat S Ardiwinata, M.Pd
NIP. 195908261986031003

Mengetahui,

Ketua Departemen Pendidikan Masyarakat
Terintegrasi S1, S2, & S3



Dr. Asep Saepudin, M.Pd.
NIP. 197009302008011004

ABSTRAK

Dampak suatu pelatihan diharapkan dapat memberikan peningkatan pada kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Untuk mengetahui hasil, dampak maupun manfaat yang diperoleh dari pelatihan yang diberikan kepada pegawai suatu organisasi, perlu dilakukan evaluasi untuk mendapatkan hasil yang komprehensif sehingga melalui penelitian akan dilakukan proses pengujian model evaluasi program pelatihan tersebut. Hal ini penting mengingat bahwa belum tentu sebuah pelatihan yang diberikan dan telah menyerap dana besar memberikan hasil efektif sesuai dengan tujuan pelatihan yang ingin dicapai organisasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis model pelaksanaan dan dampak model evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional serta menganalisis faktor determinan yang menjadi indikator penentu keberhasilan program pengembangan *soft competencies* pada pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian survei, dilakukan kepada 220 responden yaitu para pegawai peserta pelatihan dan 54 orang pegawai lainnya sebagai atasan langsung pegawai yang telah mengikuti pelatihan “*Effective Communication and Collaboration*” di Badan Tenaga Nuklir Nasional. Kesimpulan penelitian memberikan gambaran bahwa Evaluasi Kirkpatrick Level 3 (evaluasi perilaku) memberikan dampak efektif terhadap para peserta pelatihan sehingga membawa perubahan perilaku lebih baik dari sebelum mengikuti pelatihan. Hal ini didukung oleh temuan berupa instrumen evaluasi yang dapat digunakan oleh Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN) khususnya PUSDIKLAT BATAN yang belum memiliki model evaluasi pelatihan *soft competencies* agar dapat memperoleh informasi tentang perubahan perilaku peserta.

Kata kunci: Pelatihan, Model Evaluasi, Kirkpatrick.

ABSTRACT

The impact of a training is expected to provide an increase in the competence of human resources in the organization. To find out the results, impacts and benefits obtained from the training provided to employees of an organization, it is necessary to conduct an evaluation to obtain comprehensive results so that through the research the process of testing the evaluation model of the training program will be carried out. This is important considering that it is not certain that the training provided and has absorbed large funds will give effective results in accordance with the training objectives that the organization wants to achieve. The purpose of this research is to analyze the implementation pattern/model and the impact of Kirkpatrick's evaluation model on the "Effective Communication and Colaboration" training at the National Nuclear Energy Agency, as well to analyze the determinant factors that become the indicator of success of the soft competencies development program in the "Effective Communication and Colaboration" training at the National Nuclear Energy Agency. The research methodology used a quantitative method with a survey research design, carried out on 220 respondents, namely employees as training participants and 54 other employees who were supervisors who attended the "Effective Communication & Collaboration" training at the National Nuclear Energy Agency. The conclusion of the study illustrates that the Kirkpatrick Level 3 Evaluation (behavior evaluation) has an effective impact on the training participants so that it brings better behavior change than before the training. This is supported by findings in the form of an evaluation instrument that can be used by the National Nuclear Energy Agency (BATAN), especially PUSDIKLAT BATAN, which does not yet have a soft competencies training evaluation model in order to obtain information about changes in participant behavior.

Keyword: Training, Evaluation Model , Kirkpatrick.

KATA PENGANTAR

Penulisan disertasi ini berawal dari kajian literatur yang menunjukkan hal yang penting dalam melakukan Evaluasi Program Pelatihan adalah alasan bagaimana mengevaluasi dan menyajikan deskripsi-deskripsi, pedoman-pedoman, dan teknik-teknik pengevaluasian serta saran-saran mengenai bagaimana mengevaluasi dan mengimplementasikan program tersebut guna untuk memastikan keefektifitasannya. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan sumber daya manusia. Oleh karena itu penulis mengajukan judul disertasi “**MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL**”.

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah dan memperdalam keilmuan dalam bidang Pendidikan masyarakat berkaitan dengan Efektivitas keberhasilan suatu pelatihan serta mendapatkan solusi baru yang komprehensif dalam meningkatkan hasil suatu pelatihan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan yang terdapat di dalam penyusunan Disertasi ini. Oleh karena itu penulis sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi.

Akhir kata, semoga Disertasi ini dapat diterima sebagai gagasan yang layak didukung untuk menjadi solusi atas permasalahan yang terjadi saat ini.

Bandung, April 2021

Shinta Tresnawati Dewi Nawangwulan

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karuniaNya penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “**MODEL EVALUASI KIRKPATRICK PADA PELATIHAN *EFFECTIVE COMMUNICATION AND COLLABORATION* DI BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL**”. Proses penyelesaian disertasi ini mendapat dukungan pemikiran, moril dan materiel dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Achmad Hufad, M.Ed. selaku promotor yang telah mencurahkan tenaga, pikiran, keilmuan, dan waktunya yang sangat berharga untuk memberikan bimbingan kepada penulis. Terimakasih atas kesabaran dan dorongan motivasi agar penulis optimal dalam berkarya.
2. Prof. Dr. Hj. Ihat Hatimah, M.Pd. selaku Ko-promotor yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran, terima kasih atas segala pengetahuan, pengalaman dan dorongan moril yang diberikan.
3. Dr. H. Jajat S Ardiwinata, M.Pd. selaku anggota yang telah membimbing penulis dengan segala pengetahuan, pengalaman dan dorongan semangat untuk menyelesaikan studi S3.
4. Prof. Dr. Suryana Sumantri, MSIE, Psikolog yang telah membantu penulis memperkaya konsep konsep dan desain penelitian.
5. Dr. Sardin, M.Si yang telah memperkaya konsep konsep penelitian dan pemahaman yang lebih komprehensif dalam mewujudkan sebuah karya disertasi.
6. Dr. Asep Saepudin, M.Pd selaku Ketua Departemen dan Dr. Iip Saripah, M.Pd selaku Sekretaris Departemen Pendidikan Masyarakat Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
7. Pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia, Pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pimpinan Departemen Pendidikan Masyarakat yang telah memberikan izin untuk melanjutkan studi S3.

8. Seluruh Dosen Prodi Pendidikan Masyarakat Sekolah Pasca Sarjana UPI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menggali pengetahuan, pengalaman dan wawasan di bidang pendidikan masyarakat.
9. Seluruh Staff Departemen Pendidikan Masyarakat Sekolah Pasca Sarjana UPI yang telah membantu kelancaran penyelesaian studi penulis.
10. Seluruh rekan rekan mahasiswa angkatan 2018 Prodi Pendidikan Masyarakat yang telah memberikan perhatian dan dorongan serta semangat untuk penyelesaian studi penulis.
11. Kepala Badan Tenaga Nuklir Nasional, Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi BATAN, Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan BATAN yang telah memberikan ijin dalam melakukan penelitian
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
13. Kepada seluruh keluarga terutama Ibunda terkasih, suami tercinta, putri putri tersayang beserta menantu menantu dan cucu-cucu, kakak kakak dan adik yang dengan penuh kesabaran mendoakan dan memberikan semangat untuk penyelesain studi ini.

Akhirnya penulis menyampaikan permohonan maaf sekiranya dalam proses berinteraksi dengan pihak-pihak terkait terjadi hal-hal yang kurang berkenan di hati. Semoga disertasi ini bermanfaat bagi masyarakat khususnya komunitas pendidikan masyarakat.

Bandung, April 2021

Shinta Tresnawati Dewi Nawangwulan

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Pernyataan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Ucapan Terima Kasih	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Struktur Organisasi Disertasi	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Pendidikan dan Pelatihan	14
2.2 Konsep Pelatihan	16
2.3 Konsep Evaluasi	20
2.4 Konsep Evaluasi Program Pelatihan	24
2.5 Model Evaluasi Kirkpatrick	25
2.6 Kerangka Berpikir Penelitian	31
2.7 Hipotesis Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Desain Penelitian	34
3.2 Populasi dan Sampel	35
3.3 Instrument Penelitian	36
3.4 Prosedur Penelitian	38

3.5 Analisis Data	39
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Profil Badan Tenaga Nuklir Nasional	47
4.2 Temuan Penelitian	50
4.2.1 Model Pelaksanaan Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Effective Communication and Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	50
4.2.2 Dampak Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Effective Communication & Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	91
4.2.3 Analisis Faktor yang Menjadi Indikator Penentu Keberhasilan Program Pengembangan Soft Competencies pada Pelatihan Effective Communication and Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	94
4.3 Pembahasan	96
4.3.1 Model Pelaksanaan Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Effective Communication and Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	96
4.3.2 Dampak Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Effective Communication and Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	107
4.3.3 Analisis Ffaktor yang Menjadi Indikator Penentu Keberhasilan Program Pengembangan Soft Competencies pada Pelatihan Effective Communication and Collaboration di Badan Tenaga Nuklir Nasional	109
BAB V SIMPULAN IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	112
5.1 Simpulan	112
5.2 Implikasi	114
5.3 Rekomendasi	115
Daftar Pustaka	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Evaluasi Formatif dan Sumatif	31
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian	32
Gambar 3.1 Desain Penelitian	34
Gambar 3.2 Prosedur Penelitian	38

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Desain Instrumen Penelitian	37
Tabel 3.2 Prosedur Penelitian	39

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. SK Penetapan TIM Promotor
- Lampiran 2. Surat Ijin Pengambilan Data Penelitian
- Lampiran 3. SK Penetapan Ujian Sidang Tahap 1
- Lampiran 4. Tabel Penentuan Jumlah Sampel
- Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6. Uji Normalitas Data
- Lampiran 7. Distribusi Nilai rtabel Signifikansi 5% dan 1%
- Lampiran 8. Tabel F
- Lampiran 9. Pedoman Wawancara
- Lampiran 10. Hasil Analisis Faktor
- Lampiran 11. Lampiran Hasil Wawancara
- Lampiran 12. Form Evaluasi Pelatihan

DAFTAR PUSTAKA

- Agusven, T. (2018). *Analisis Evaluasi Program Pelatihan Pada Karyawan PT. Sumber Izumi Mas Perkasa dengan Menggunakan Model IPO*. Surakarta: STIKES PKU Muhammadiyah.
- Ahmad, I., Din, S. (2009). Evaluating Training and Development. *Goma Journal of Medical Sciences*, 7(2).
- Alsa, A. (2004). *Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif serta Kombinasinya Dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aminah, H. (2015). Model Evaluasi Kirkpatrick dan Aplikasinya Dalam Pelaksanaan Pelatihan (Level Reaksi dan Pembelajaran di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perum Jakarta). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 6(1).
- Anderson, S. B. & Ball, S. (1978). *The Profession and Practice of Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Arifin, Z. (2012). *Penelitian Pendidikan (Metode dan Paradigma Baru)*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Arikunto, S. (1988). *Penilaian Program Pendidikan*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Attri, R.K. (2018). *Training Effectiveness Measurement for Large Scale programs – Demystified*. Singapore: United States of Amerika.
- Aziz, S.F.A. (2016). Evaluating Training Effectiveness using the Malaysian Sample: Tracing the Mediation Effect of Training Motivation using SEM-AMOS. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(Special Issue).
- Azman, dkk. (2018). Effect of Managers' Communication on Training Application with Motivation to Learn as an Intervening Variable. *The South East Asian Journal of Management*, 12(2), 123-143.
- Badu, S.Q. (2011). The Implementation of Kirkpatrick's Evaluation Model in The Learning of Initial Value and Boundary Condition Problems. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Edisi Dies Natalis ke-48 UNG.
- Borg and Gall, (1989). *Educational Research*, Washington: The Word Bank.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practices*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Cowell, C. et al. (2006). Alternative Training Models. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 460-475. doi: [10.1177/1523422306292945](https://doi.org/10.1177/1523422306292945).
- Darnim, S. dan Khairil. (2011). *Psikologi Pendidikan; dalam Perspektif Baru*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II. Jakarta: Indeks.
- Detty, R. (2008). *Evaluasi Dampak Pelatihan "Know Your Customer & Money Laundering" Di Bank X Bandung*. National Conference on Management Research 2008. Makassar, 27 November. ISBN: 979-442-242-8.
- Emilia, E. dan Furqon. (2010). *Penelitian Kuantitatif & Kualitatif (Beberapa Isu Kritis)*. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ephraim Okoro, Melvin C. Washington & Otis Thomas. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3)
- Flippo, Edwin B. (1980). *Personal Management*. Tokyo: MC Graw-Hill, Koga Kushi.
- Geraldino A. Sayd, Frans Gana, & Petrus Kase. (2016). Affecting Factors to Land Agency Employee's Performance Quality in Rote Ndao Regency. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 29(2), 57-63.
- Groves, R., Dillman, D., Eltinge, J., & Little, R. (eds.) (2002). *Survey Nonresponse*. New York: Wiley.
- Hadi, P., Wibawa, B., & Sukarjo, M. (2019). Implementation of Kirkpatrick Model on Technical Guidelines for Teacher Performance Assessment of Basic Education Performance. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)*, 2(2).
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw Hill.
- Handayati, S. dan Sudjana, D. (2010). Pelatihan Peningkatan Kualitas Pelaksanaan Sistem Akuntansi Instansi. *Jurnal Ilmiah VISI PTK-PNF*, 5(2).
- Harahap, A.R. (2016). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Pemenuhan Informasi Bagi Rumah Tangga Usaha Pertanian di Kecamatan Halongonan Kabupaten Padang Lawas Utara. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Pembangunan*, 17(2).

- Harmoni Sofa, Arifin, Z. & Johan, R.C. (2019). Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu (Reaction) Tentang Kepuasan Layanan Pelatihan Di PPSDM GEOMINERBA. *Jurnal Edutechnologia*, 3(1).
- Hastuti, S. dan Luky. (2009). Kinerja Manajerial: Hasil Kerja Sama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 9(1).
- Hatimah, I. (2016). *Pendidikan Berbasis Masyarakat*, Bandung: Rizqi Press.
- Holton, F., Elwood. (1996). *The Flawed Four-Level Evaluation Model*. Human Resource Development Quarterly; Spring 1996; 7,1 : ProQuest Health Management pg.5.
- Iskandar, A. (2019). Kirkpatrick Evaluation Model on Civil Servant Training (Case Study of Financial Education and Training Agency of Makassar). *Jurnal Pendidikan*. 20(1), 18-39.
- Kandou, E.E. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Acta Diurna*, 2(3).
- Kennedy, E.P., Chyung, Y., S., Winiecki, J., D., & Brinkerhoff, O., R. (2013). *Training Professional's Usage and Understanding of Kirkpatrick's Level 3 And Level 4 Evaluations*.
- Kirkpatrick, L.D. (1998). *Evaluating Training Programs* (2nd Edition). San Francisco: Berrett – Koehler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, L.D. (2005). *Evaluating Training Program*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, L.D. (2009). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs: Easyread Super Large 24pt*. Edition. ReadHowYouWant.com.
- Lakoy, A.C. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kerja Sama Kelompok, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado. *Jurnal Emba*, 3(3).
- Mahajan, R. (2015). The Key Role of Communication Skills in The Life of Professionals. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 20(12), 36-39.
- Mangkuprawira, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, I. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Erlangga.

- Mulawarman, K. dan Rosilawati, Y. (2015). Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Pelayanan. *Jurnal Makna*, 5(1).
- Munir. (2005). Manajemen Kelas Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Mimbar Pendidikan*, XXIV(2)
- Noe, R.A. (2009). *Strategic Training and Development. Companion to Strategic Human Resource Management*, 262-284.
- Nur, M. (2016). *Efektivitas Pelatihan Karyawan Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja*. [Online]. Diakses dari <https://presenta.co.id/artikel/efektivitas-pelatihan-karyawan/>.
- Nurhayati, Y. (2018). Penerapan Model Kirkpatrick untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. *Andragogi Jurnal Diklat Teknis*, VI(2).
- Paring, S. (2018). Evaluasi Program Pelatihan Manajemen (Management Training). Level I Pada Sekolah Pembentukan Perwira Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI di Kota Sukabumi Jawa Barat. *Jurnal Visipena*, 9(2).
- Paull, M., Whitsed, C. & Girardi, A. (2016). Applying the Kirkpatrick Model: Evaluating an Interaction for Learning Framework Curriculum Intervention. *Journal Issues in Educational Research*, 26(3).
- Permana, Y.K., dkk. (2016). Analisis Dampak Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4.
- Popham, W.J. (1975). *Educational Evaluation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rae, L. (2000). *Effective Planning in Training and Development*. London: Stylus Publishing Inc.
- Rafiq, M. (2015). Training Evaluation in An Organization Using Kirkpatrick Model: A Case Study Of PIA. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(3). doi: [10.4172/2169-026X.1000151](https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000151).
- Riadi, A. (2017). Problematika Sistem Evaluasi Pembelajaran. *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*, 15(27).
- Richard & Landers, Callan, R.C. (2012). Training Evaluation in Virtual Worlds: Development of A Model. *Journal of Virtual Worlds Research*, 5(3).
- Ritonga, R., Saepudin, A., & Wahyudin, U. (2019). Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1).

- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1999). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan pertama edisi III). Yogyakarta: STIE YPKN.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J., & Reed, V.A. (2009). The Kirkpatrick Model: A Useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 34(3), 266-274, doi: [10.1080/13668250903093125](https://doi.org/10.1080/13668250903093125).
- Sopacua, E. dan Budijanto, D. (2007). Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick sebagai Alat Dalam Evaluasi Pasca Pelatihan. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 10(4)
- Spencer, L. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work, Modes for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Steele, M.S. (1977). *Contemporary Approaches to Program Evaluation: Implications for Evaluating Programs for Dis-advantaged Adults*. Washington D.C: Capitol Publications, Inc.
- Subana, S. (2005). *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudjana, D. (2012). *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah: untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 2008. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sudjana, D. dan Ibrahim. (2004). Manajemen Program Pendidikan. *Evaluasi Program* (Bab 6). Bandung: Fallah Production.
- Sudjono, A. (2007). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N.S. (2016). *Metode Penelitian*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sumantri, S. (2005). *Psikologi Personel*. Bandung: Universitas Padjajaran.

- Suparna, P. dkk. (2013). Keterbukaan Komunikasi Dalam Menciptakan Iklim Komunikasi yang Kondusif di Perpustakaan. *Jurnal Kajian Informasi dan Perpustakaan*, 1(2).
- Suranto, A., Widiarti, P.W., & Hastasari, C. (2019). Evaluasi Program Pelatihan Keterampilan Dasar Komunikasi Bagi Siswa di SMKN 1 Godean Sleman. *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, XVI(1)
- Suryabrata, S. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tayibnapi, F.Y. (2000). *Evaluasi Program*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tenner, A.R. dan DeToro, I.J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Universitas Pendidikan Indonesia. (2019). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UPI Tahun 2019*. Bandung: UPI
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Cetakan Ketiga). Bandung: Sulita.
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation Research*. New Jersey: Prebtice-Hall, Inc.
- Widoyoko, E.P. (2017). *Evaluasi Program Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widyastuti, U. & Purnawa, D. (2015). Evaluasi Pelatihan (Training) Level II Berdasarkan Teori The Four Levels Kirkpatrick. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 3(2).
- Willie, T. (2018). *Research Methods – A Practical Guide For Student and Researchers*, NUS Singapore: World Scientific.
- Worthen, B.R. and Sanders, J.R. (1975). *Educational Evaluation: Theory and Practice*. California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Yuniarsih dan Siswanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Zain, Z.M., Khalid, N.S.M., & Nurudin, S.M. (2016). Kirkpatrick's Training Evaluation Model in Associates with The Effectiveness of Skim Latihan 1 Malaysia (SL1M). *Journal of Education and Social Sciences*, 5(2).