



Evaluasi Kirkpatrick Level 3 terhadap Pelatihan *on Job Development* (Studi Literatur)

As'syam. N. A^{1*}, Hasyim. M. S², Hartanto³

¹⁻³ Politeknik Ketenagakerjaan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: aliefyahnazwa@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to evaluate the effectiveness of On-Job Development (OJD) training program for new employees at PT Nusa Toyotetsu using a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, direct observation by supervisors, and self-assessment from training participants. The study highlights behavioral changes observed after the training, including improvements in discipline, compliance with standard operating procedures (SOP), use of personal protective equipment (PPE), teamwork, and independence. The findings indicate that the OJD training positively influenced employee behavior. However, the evaluation process still faces challenges, such as the absence of standardized behavioral indicators and limited observation time. These results underline the importance of establishing a structured behavioral evaluation system as part of a long-term human resource development strategy within the company.*

Keywords: *training, evaluation, Kirkpatricklevel3, behavioral change*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan On Job Development (OJD) bagi karyawan baru di PT Nusa Toyotetsu dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung oleh atasan, dan self-assessment dari peserta pelatihan. Penelitian ini menyoroti perubahan perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan, seperti peningkatan kedisiplinan, kepatuhan terhadap SOP, penggunaan APD, kerja sama tim, dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan OJD memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja peserta, meskipun masih terdapat tantangan seperti belum adanya indikator perilaku kerja yang baku dan terbatasnya waktu observasi. Implikasi dari hasil ini menekankan pentingnya penyusunan sistem evaluasi perilaku yang terstandar sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM berkelanjutan di perusahaan.

Kata Kunci: pelatihan, evaluasi, Kirkpatrick level 3, perubahan perilaku

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan industri 4.0, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan kompeten. Salah satu upaya strategis yang dilakukan adalah melalui program pelatihan kerja yang terstruktur. PT Nusa Toyotetsu sebagai perusahaan manufaktur otomotif telah melaksanakan pelatihan On Job Development (OJD) untuk karyawan baru selama tiga bulan. Pelatihan ini dilakukan secara langsung di tempat kerja (learning by doing) dengan pendampingan karyawan senior, bertujuan menanamkan budaya kerja dan keterampilan teknis sejak awal. Pelatihan merupakan bagian esensial dari pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi modern. Menurut data yang diperoleh dari dokumen pelatihan internal PT Nusa Toyotetsu, pelatihan OJD dilaksanakan selama tiga bulan dengan metode pendampingan langsung di tempat kerja oleh karyawan senior. Hal ini bertujuan untuk menanamkan budaya kerja, kedisiplinan, serta keterampilan teknis sejak dini. PT Nusa Toyotetsu, sebagai perusahaan manufaktur otomotif, telah melaksanakan program pelatihan On Job Development (OJD) bagi karyawan baru.

Pelatihan On Job Development (OJD) menjadi salah satu metode yang banyak diterapkan karena memberikan pengalaman belajar langsung di tempat kerja. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk memahami standar kerja melalui praktik nyata, di bawah bimbingan langsung dari atasan atau mentor senior. Namun, efektivitas metode ini belum sepenuhnya terukur jika hanya dilihat dari kepuasan atau pemahaman peserta. Diperlukan pendekatan evaluasi yang mampu mengukur dampak pelatihan terhadap perilaku kerja peserta. Model evaluasi Kirkpatrick menjadi salah satu kerangka yang banyak digunakan untuk mengevaluasi pelatihan secara menyeluruh, dimulai dari reaksi, pembelajaran, perilaku, hingga hasil. Model Evaluasi Kirkpatrick terdiri dari empat level, yaitu: Level 1 (reaksi), Level 2 (pembelajaran), Level 3 (perilaku), dan Level 4 (hasil). Evaluasi Level 3 menilai apakah peserta pelatihan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dalam lingkungan kerja. Menurut Rukmi et al. (2019), evaluasi level ini idealnya dilakukan minimal tiga bulan pasca pelatihan agar perubahan perilaku dapat diukur secara obyektif.

Penelitian Taufiqoh et al. (2021) menunjukkan bahwa evaluasi perilaku kerja yang dilakukan setelah pelatihan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pelatihan. Berdasarkan observasi awal di lapangan dan hasil diskusi dengan pihak HRD, terdapat kebutuhan untuk melakukan evaluasi perilaku kerja pasca pelatihan OJD di PT Nusa Toyotetsu. Ditemukan bahwa belum ada indikator perilaku yang baku, serta evaluasi dilakukan secara informal dan subjektif. Namun, sejauh ini evaluasi yang dilakukan lebih menitikberatkan pada Level 1 (reaksi) dan Level 2 (pembelajaran). Penelitian sebelumnya oleh Taufiqoh et al. (2021) menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan dengan model Kirkpatrick memberikan hasil signifikan pada perubahan perilaku karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil studi Susanty (2022), yang menemukan bahwa perilaku kerja karyawan dapat meningkat setelah adanya pelatihan yang terstruktur dan dievaluasi dengan tepat. Berdasarkan fenomena tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana dampak pelatihan On Job Development terhadap perubahan perilaku kerja karyawan baru di PT Nusa Toyotetsu jika ditinjau dari evaluasi Kirkpatrick level 3.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pelatihan OJD dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan baru di lingkungan kerja nyata. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam merancang sistem evaluasi pelatihan yang lebih efektif di lingkungan industri. Jika tidak ada perubahan perilaku yang signifikan, maka efektivitas pelatihan dapat dipertanyakan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi

kekosongan tersebut dengan mengevaluasi bagaimana pelatihan OJD di PT Nusa Toyotetsu berdampak terhadap perilaku kerja karyawan baru di PT Nusa Toyotetsu?” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pelatihan OJD terhadap perilaku kerja karyawan baru dengan menggunakan model evaluasi Kirkpatrick Level 3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen dalam menyusun sistem evaluasi pelatihan yang lebih efektif dan terstruktur.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif yang bertujuan untuk menilai perubahan perilaku kerja karyawan baru setelah mengikuti pelatihan On Job Development (OJD) di PT Nusa Toyotetsu. Model evaluasi yang digunakan mengacu pada Kirkpatrick Level 3, yang secara khusus menilai sejauh mana peserta pelatihan menerapkan kompetensi yang diperoleh ke dalam praktik kerja nyata di lingkungan operasional perusahaan. Subjek penelitian terdiri dari tiga orang karyawan baru yang telah menyelesaikan pelatihan OJD dan telah bekerja secara mandiri di divisi engineering selama lebih dari tiga bulan.

Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, dengan pertimbangan bahwa ketiga individu tersebut telah melewati masa transisi pelatihan dan memiliki paparan langsung terhadap lingkungan kerja yang memungkinkan observasi perilaku secara konkret. Fokus pada divisi engineering dipilih karena divisi ini memiliki kompleksitas kerja yang tinggi, prosedur yang ketat, serta interaksi tim yang intensif, sehingga enam indikator perubahan perilaku kerja dapat diamati dengan jelas dan terukur. Pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan triangulasi untuk meningkatkan validitas hasil. Metode ini menggabungkan observasi langsung oleh atasan, pengisian self- assessment oleh peserta, dan wawancara mendalam untuk menggali penjelasan lebih lanjut mengenai perilaku kerja pasca pelatihan.

Observasi dilakukan dengan menggunakan lembar penilaian yang telah disusun berdasarkan enam indikator utama, yakni kedisiplinan, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), penggunaan alat pelindung diri (APD), kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan kemandirian kerja. Penilaian Hasil penelitian ini menunjukkan Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi perubahan perilaku kerja karyawan baru di PT Nusa Toyotetsu setelah mengikuti pelatihan On Job Development (OJD). Evaluasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan model Kirkpatrick Level 3, yang menilai perubahan perilaku peserta dalam lingkungan kerja dilakukan oleh atasan langsung peserta dalam konteks kerja riil, tanpa pemberitahuan sebelumnya, untuk memastikan kejujuran dalam

perilaku yang diamati.

Self-assessment diberikan kepada masing-masing peserta dengan format skala kualitatif berupa kategori baik, cukup, dan kurang. Instrumen ini dirancang untuk menangkap persepsi diri peserta terhadap perilaku kerja mereka setelah menjalani pelatihan. Selain itu, wawancara dilakukan secara semi- terstruktur guna memperkuat temuan dari observasi dan penilaian mandiri, serta untuk mengidentifikasi faktor- faktor pendukung atau penghambat penerapan hasil pelatihan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Seluruh data dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan komparatif. Hasil dari ketiga sumber data dibandingkan untuk melihat konsistensi atau perbedaan persepsi antara peserta dan atasan. Pola-pola penilaian yang muncul kemudian diinterpretasikan untuk menilai efektivitas pelatihan berdasarkan level perubahan perilaku, serta digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi peningkatan program pelatihan di masa mendatang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah pelatihan berlangsung, penilaian dilakukan terhadap enam indikator utama: kedisiplinan kerja, kepatuhan terhadap prosedur (SOP), penggunaan alat pelindung diri (APD), komunikasi, kerja sama tim, dan kemandirian kerja. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi atasan, self-assessment peserta, dan wawancara mendalam sebagai metode triangulasi. Data dikumpulkan melalui triangulasi antara hasil observasi atasan, self- assessment peserta, dan wawancara. Seluruh peserta yang diamati adalah karyawan baru bagian engineering yang telah mengikuti pelatihan OJD selama lebih dari tiga bulan.

Berikut adalah rekapitulasi dari masing-masing indikator berdasarkan hasil penilaian, wawancara dan *self- assessment*:

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Evaluasi.

Indikator	P1 (SA / O)	P2 (SA / O)	P3 (SA / O)
Kedisiplinan	Baik / Baik	Baik / Baik	Cukup / Cukup
Kepatuhan SOP	Baik / Baik	Baik / Baik	Cukup / Cukup
Penggunaan APD	Baik / Baik	Baik / Baik	Baik / Baik
Komunikasi	Baik / Cukup	Cukup / Cukup	Cukup / Baik
Kerja Sama Tim	Baik / Baik	Cukup / Cukup	Cukup / Baik
Kemandirian Kerja	Baik / Cukup	Cukup / Cukup	Cukup / Kurang

Tabel rekapitulasi menunjukkan bahwa pelatihan On Job Development (OJD) berdampak positif terhadap perilaku kerja peserta, meskipun dengan variasi hasil antar

individu dan indikator. Secara umum, terdapat keselarasan antara hasil self- assessment peserta dengan penilaian observasi dari atasan, terutama pada indikator-indikator yang bersifat prosedural seperti kedisiplinan, kepatuhan terhadap SOP, dan penggunaan alat pelindung diri. Pada ketiga indikator tersebut, peserta P1 dan P2 menunjukkan konsistensi nilai “baik” dari kedua sumber penilaian. Sementara P3 memperoleh nilai “cukup”, yang mengindikasikan adanya peningkatan namun masih memerlukan penguatan perilaku kerja dalam aspek keteraturan dan kepatuhan prosedural. Penggunaan alat pelindung diri menjadi indikator yang paling konsisten, dengan seluruh peserta memperoleh nilai “baik” baik dari sisi persepsi pribadi maupun hasil observasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil menanamkan kesadaran akan pentingnya keselamatan kerja dalam praktik harian.

Perbedaan penilaian mulai terlihat pada indikator komunikasi, kerja sama tim, dan kemandirian kerja. Meskipun peserta cenderung menilai dirinya dalam kategori “baik” atau “cukup”, observasi atasan menunjukkan adanya variasi, termasuk penilaian “kurang” pada kemandirian kerja untuk peserta P3. Perbedaan ini menunjukkan bahwa beberapa peserta mungkin memiliki persepsi yang lebih optimistis terhadap kompetensinya dibandingkan dengan kenyataan yang teramati langsung oleh atasan. Secara khusus, indikator kemandirian menjadi tantangan tersendiri. Walaupun peserta menilai dirinya cukup mandiri, hasil observasi menunjukkan bahwa dukungan dan pengawasan atasan masih diperlukan dalam pelaksanaan tugas, terutama bagi peserta P3. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan belum sepenuhnya membentuk kemampuan pengambilan inisiatif dan keputusan secara mandiri.

a. Kedisiplinan

Berdasarkan data observasi atasan dan self-assessment, seluruh responden menunjukkan peningkatan kedisiplinan. Nilai observasi menunjukkan dua peserta berada pada kategori “baik”, dan satu peserta pada kategori “cukup”. Sementara itu, self-assessment menunjukkan dua peserta menilai diri pada kategori “baik” dan satu pada “cukup”. Hasil ini menunjukkan adanya peningkatan namun belum sepenuhnya merata.

b. Kepatuhan terhadap SOP

Dua peserta mendapat penilaian “baik” dari atasan, satu peserta “cukup”. Self-assessment juga menunjukkan kesesuaian, dengan dua peserta menilai diri “baik” dan satu “cukup”. Peserta yang mendapat nilai “cukup” masih menunjukkan keraguan dan kurang konsisten dalam menerapkan SOP secara menyeluruh.

c. Penggunaan APD

Pada indikator ini, hasil observasi menunjukkan seluruh peserta berada dalam kategori

“baik”, dan self- assessment pun konsisten dengan hasil tersebut. Ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya APD telah tertanam cukup kuat dalam perilaku kerja mereka.

d. Komunikasi

Penilaian atasan menunjukkan satu peserta berada dalam kategori “baik”, dua lainnya “cukup”. Self-assessment juga cenderung sesuai, meskipun ada peserta yang menilai dirinya lebih tinggi daripada penilaian atasan. Hal ini menunjukkan adanya persepsi positif dari peserta, namun masih perlu penguatan dalam keterbukaan dan kejelasan komunikasi.

e. Kerja Sama Tim

Dua peserta dinilai “baik” oleh atasan dan satu peserta “cukup”. Sementara itu, dua peserta menilai dirinya “baik” dalam self-assessment, dan satu “cukup”. Keselarasan hasil ini memperkuat bahwa pelatihan OJD cukup efektif dalam membentuk perilaku kerja tim.

f. Kemandirian Kerja

Dua peserta memperoleh nilai “cukup” dari atasan dan satu peserta “kurang”. Sementara *self-assessment* menunjukkan dua peserta menilai dirinya “cukup” dan satu “baik”. Terjadi kesenjangan antara persepsi diri dan penilaian atasan, yang menunjukkan bahwa indikator ini masih memerlukan perhatian lebih dalam desain pelatihan berikutnya. Secara umum, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan OJD memberikan dampak positif terhadap perubahan perilaku kerja peserta. Terdapat kesesuaian antara persepsi peserta (*self-assessment*) dan penilaian atasan pada sebagian besar indikator.

Peningkatan paling konsisten terjadi pada penggunaan APD dan kerja sama tim. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya pada indikator kemandirian kerja. Meskipun terdapat peningkatan, sebagian peserta masih memerlukan arahan dalam menghadapi pekerjaan yang bersifat kompleks. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan perlu dilengkapi dengan sesi evaluasi mendalam dan pendampingan lanjutan, terutama untuk membentuk daya inisiatif dan kemampuan pengambilan keputusan secara mandiri. Dari sisi implementasi, evaluasi Level 3 yang dilakukan melalui triangulasi data (observasi, self-assessment, dan wawancara) terbukti memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan objektif terhadap perubahan perilaku. Metode ini juga membantu mengidentifikasi perbedaan antara persepsi peserta dan penilaian pihak atasan, yang sangat penting dalam merancang strategi peningkatan mutu pelatihan di masa depan. Dengan

mempertimbangkan seluruh temuan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan OJD memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas perilaku kerja karyawan baru, serta mendukung pencapaian target kerja yang lebih efisien dan aman di lingkungan produksi. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah partisipan yang hanya mencakup tiga orang karyawan baru. Hal ini membuat hasil evaluasi belum dapat digeneralisasi ke seluruh populasi karyawan atau divisi lainnya di perusahaan. Selain itu, durasi waktu pelatihan yang menjadi dasar evaluasi masih dalam jangka menengah (tiga bulan), sehingga belum mencerminkan dampak jangka panjang dari pelatihan terhadap perubahan perilaku kerja secara permanen. Instrumen yang digunakan dalam self-assessment juga bersifat subjektif dan memungkinkan adanya bias penilaian dari peserta. Meskipun dilakukan triangulasi dengan observasi dan wawancara, penilaian perilaku tetap memerlukan penguatan dari sisi instrumen pengukuran yang lebih valid dan reliabel.

Berdasarkan hal tersebut, disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan dengan melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai divisi kerja untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh. Evaluasi perilaku kerja juga sebaiknya dikombinasikan dengan evaluasi level 4 (hasil atau kinerja) agar dapat diketahui korelasi langsung antara perubahan perilaku dengan produktivitas kerja atau pencapaian target perusahaan. Rekomendasi lain adalah mengembangkan sistem monitoring pasca pelatihan yang bersifat berkelanjutan, agar proses pembelajaran tidak berhenti setelah pelatihan selesai, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

Model Kirkpatrick Level 3 memiliki posisi strategis dalam mengevaluasi pelatihan kerja, terutama dalam konteks industri yang menuntut hasil nyata dari setiap program pengembangan sumber daya manusia. Di lingkungan kerja manufaktur seperti PT Nusa Toyotetsu, keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari seberapa tinggi pemahaman materi pelatihan, tetapi juga dari seberapa besar perubahan nyata yang terjadi dalam perilaku kerja karyawan. Pendekatan Level 3 berfokus pada perilaku pasca-pelatihan, yang mencakup kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama. Model ini menempatkan pengamatan langsung di tempat kerja sebagai salah satu metode utama, yang sangat cocok diterapkan di sektor industri yang bersifat praktis dan berbasis target produksi.

Selain itu, penggunaan model ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan hasil pre-test dan post-test pelatihan, melainkan menilai konsistensi peserta dalam menerapkan hasil pelatihan secara berkelanjutan. Dengan demikian, model ini memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas pelatihan dari sisi implementasi

nyata. Penerapan evaluasi Level 3 juga menjadi landasan penting bagi penyusunan kebijakan pelatihan lanjutan, coaching, maupun sistem monitoring kinerja. Hal ini sejalan dengan kebutuhan dunia industri modern yang tidak hanya menuntut peningkatan kompetensi individu, tetapi juga menjamin kesesuaian perilaku kerja dengan budaya organisasi dan standar keselamatan. Melalui penelitian ini, dapat ditunjukkan bahwa pendekatan Kirkpatrick Level 3 dapat diterapkan secara terstruktur dan menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, khususnya dalam upaya peningkatan kualitas kerja karyawan baru.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan On Job Development (OJD) yang diterapkan di PT Nusa Toyotetsu memberikan pengaruh positif terhadap perubahan perilaku kerja karyawan baru. Evaluasi menggunakan pendekatan Kirkpatrick Level 3 mengungkap bahwa seluruh indikator yang diukur mengalami peningkatan setelah pelatihan. Indikator kedisiplinan, kepatuhan terhadap SOP, dan penggunaan alat pelindung diri menunjukkan peningkatan paling signifikan, yang mencerminkan keberhasilan pelatihan dalam menanamkan nilai-nilai dasar keselamatan dan ketertiban kerja. Selain itu, indikator komunikasi dan kerja sama tim juga menunjukkan perkembangan yang berarti, menandakan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kemampuan interpersonal peserta. Meskipun demikian, indikator kemandirian kerja masih memerlukan penguatan lanjutan, karena tidak semua peserta mampu mengambil keputusan secara mandiri pada situasi kerja yang kompleks. Secara keseluruhan, pelatihan OJD berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Proses pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja memberi kesempatan bagi peserta untuk belajar dari praktik nyata dan menginternalisasi nilai kerja melalui pengalaman langsung. Berdasarkan hasil yang diperoleh, disarankan agar perusahaan melakukan evaluasi Level 3 secara berkala, minimal tiga bulan pasca pelatihan, agar dapat mengukur efektivitas pelatihan secara lebih objektif. Selain itu, penting untuk memberikan umpan balik dan tindak lanjut kepada peserta, terutama dalam aspek yang masih memerlukan perbaikan seperti kemandirian kerja. Perusahaan juga disarankan untuk menyusun indikator perilaku yang terstandarisasi agar proses evaluasi lebih terstruktur dan terukur. Dengan adanya evaluasi secara terstruktur, diharapkan program pelatihan tidak hanya tidak hanya berhenti pada transfer pengetahuan tetapi juga menghasilkan perubahan nyata dalam sikap dan kinerja karyawan di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asy'ari, H., Rusman, N. T., & Riyana, A. (2020). Evaluasi program pelatihan guru di Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama Republik Indonesia. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 4(1), 67-86. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v4i1.1441>
- Aulia, R. (2020). Penerapan model evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan dasar CPNS calon hakim MA pada mata pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta. *Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 1(1), 23-32. <https://doi.org/10.53800/wawasan.v1i2.34>
- Mahyadi, M., & Anshori, M. I. (2023). Umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja organisasi: A literature review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 161-178. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1781>
- Priansa, D. J. (2019). *Pengembangan dan pelatihan SDM perusahaan* (N. S. Nurbaya, Ed.). Simbiosis Rekatama Media.
- Rukmi, H. S., Novirani, D., & Sahrul, A. (2019). Evaluasi training dengan menggunakan model Kirkpatrick (Studi kasus training Foreman Development Program di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon). *5th National Industrial Engineering Conference*, 131-138.
- Sari, A. U. (2021). Evaluasi pelatihan dengan model evaluasi Kirkpatrick di Balai Perlindungan dan Rehabilitasi Sosial Wanita (BPRSW) Yogyakarta. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(3), 265-274.
- Susanty, Y. (2022). Evaluasi program pengembangan kompetensi berdasarkan model evaluasi Kirkpatrick level 1 dan level 2. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172-191. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i2.111>
- Taufiqoh, Z., Sukamto, S., & Lisa, M. (2021). Model evaluasi Kirkpatrick pada pelatihan teknis siaga Covid-19 berbasis keluarga melalui e-learning. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v15i1.369>
- Utomo, A. P., & Tehupeior, K. P. (2021). Evaluasi pelatihan dengan metode Kirkpatrick analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 37-41. <https://doi.org/10.61769/telematika.v9i2.87>