

**EVALUASI PELATIHAN JARAK JAUH FUNGSIONAL PENYULUH
PAJAK DI BALAI DIKLAT KEUANGAN YOGYAKARTA DENGAN
MODEL KIRKPATRICK**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1

Disusun Oleh :

RIZCKY GUSTIYADI

NIM : 15240086

Pembimbing :

Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.

NIP. 19701026 200501 1 005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2022



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1085/Un.02/DD/PP.00.9/07/2022

Tugas Akhir dengan judul : EVALUASI PELATIHAN JARAK JAUH PENYULUH PERPAJAKAN DI BALAI
DIKLAT KEUANGAN YOGYAKARTA DENGAN MODEL KIRKPATRICK

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RIZCKY GUSTIYADI
Nomor Induk Mahasiswa : 15240086
Telah diujikan pada : Kamis, 28 Juli 2022
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
SIGNED



Penguji I
Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 62ea305c68922



Penguji II
Munif Solihan, MPA
SIGNED

Valid ID: 62e8c1836b1d1



Yogyakarta, 28 Juli 2022
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 62eb248228ab9



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856
Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Rizcky Gustiyadi
NIM : 15240086
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Perpajakan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta Dengan Model Kirkpatrick.

Telah dapat di ajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata I dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

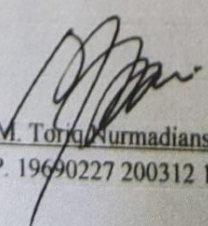
Wassalamualaikum wr.wb

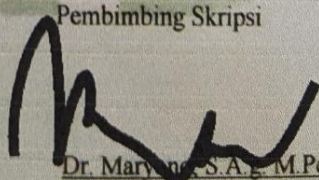
Yogyakarta, 20 Juli 2022

Mengetahui,

Ketua Prodi

Pembimbing Skripsi


H. M. Toriq Nurmadiansyah, M.Si.
NIP. 19690227 200312 1 001


Dr. Maryono, S.A.E., M.Pd.
NIP. 19701026 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizcky Gustiyadi

NIM : 15240086

Program Studi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Fungsional Penyuluh Pajak di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta dengan Model Kirkpatrick” adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka saya siap mempertanggungjawabkannya sesuai dengan aturan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 21 Juli 2022



Rizcky Gustiyadi

15240086

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan rasa syukur dan bahagia, skripsi ini peneliti persembahkan kepada :

Almamater Tercinta, Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”¹
(Q.S. Al-Hasyr: 18)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Departemen Agama RI. *Al-Quran Terjemahan, Q.S. Al-Hasyr (59) : 18*, (Bandung: CV Darus Sunnah, 2015). hlm 548

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT Tuhan semesta alam yang telah memberikan rahmat, hidayah serta nikmatnya, sehingga peneliti diberi kesempatan untuk bisa belajar menyusun penelitian ilmiah melalui tugas akhir dengan proses bimbingan dan praktek penulisan yang intensif sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Nabi Agung Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan ke zaman terang benderang, mengakhiri zaman keterbelengguan menuju zaman baru, yang terang benderang seperti yang kita rasakan sekarang hingga saat ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya terselesaikan proses penulisan tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karenanya, peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Prof. Dr. Phil. Al-Makin, S.Ag., MA.
2. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
3. Ketua Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si.

4. Sekretaris Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Dr. Hikmah Indrawati, SE, M.Si.
5. Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Pembimbing Skripsi peneliti, Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd yang telah memberikan arahan dan nasehat selama proses perkuliahan kepada peneliti selama menjalani perkuliahan dan menjalani penyusunan skripsi.
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
7. Kedua Orang Tua Ibu dan Bapak saya yang selalu memberikan dorongan, dukungan serta doa sehingga peneliti bisa menyelesaikan tugas ini dengan baik.
8. Kepada kepala Balai Diklat Keuangan Yogyakarta serta seluruh pegawai yang telah mengizinkan, membantu, dan mempermudah peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini, khususnya kepada mbak Intania, mbak Tafi, pak GusHar dan mas Cahyo, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmatNya kepada beliau semua.
9. Terima kasih kepada sahabat-sahabat konsultasi penulisan skripsi ini yang telah memberikan banyak dukungan dan dorongan kepada peneliti.
10. Terima kasih kepada teman-teman segenap keluarga besar Medali Revolusi 2015 semoga kita bisa selalu menjalin silaturahmi setiap saat.
11. Terima kasih kepada teman seperjuangan semua “Blandongan Kopi” yang telah menjadi teman dari semenjak awal mula masuk kuliah sampai saat ini.

12. Terima kasih kepada para sahabat “NGANU FC” yang terus mendorong untuk selalu mengerjakan skripsi hingga 3 tahun melewati dari masa normal untuk penyelesaian kuliah.
13. Terima kasih juga kepada teman kosan Ngentak Baru, yang selalu memberi motivasi, doa, serta dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Kepada mereka peneliti hanya dapat berdoa kepada Allah SWT, setiap kebaikan dan bantuan dalam segala bentuk apapun merupakan sesuatu yang sangat berarti, semoga Allah SWT selalu membalas apa yang telah mereka berikan. Peneliti sangat berharap akan adanya kritik, saran, dan masukan yang konstruktif dari semua pihak, karena dengan masukan dan kritik tersebut peneliti dapat memperbaiki diri di masa yang akan datang. Pada akhirnya, peneliti menyatakan segala ampunan kepada Allah SWT serta permohonan maaf yang sebesar besarnya kepada semua pihak atas segala bentuk kesalahan dan kekhilafan yang telah peneliti perbuat. Semoga penelitian ini mendapatkan ridho dari Allah SWT sehingga berkah dan bermanfaat. *Amiin, amin ya rabbal 'alamin.*

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 21 Juli 2022
Penyusun,

Rizcky Gustiyadi
NIM. 15240086

ABSTRAK

Rizcky Gustiyadi, (15240086), “Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Fungsional Penyuluh Pajak di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta dengan Model Kirkpatrick”, Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022.

Pelatihan Jarak Jauh Fungsional Penyuluh Pajak Dasar adalah pelatihan sebagai syarat untuk dapat diangkat sebagai Pejabat Fungsional Penyuluh Pajak yang merupakan jabatan fungsional baru Berdasarkan MenPAN-RB No. 49 Tahun 2020, demikian juga pelatihannya baru pertama kali diselenggarakan secara jarak jauh karena bertepatan dengan pandemi Covid-19 sehingga menarik untuk dievaluasi.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan *mixed method*. Subjek penelitian ini adalah seluruh peserta PJJ fungsional penyuluh pajak dasar angkatan II kelas A. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data kuantitatif menggunakan analisis statistik deskriptif dan *Importance Performance Analysis*, sedangkan teknik analisis data kualitatif menggunakan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan uji kredibilitas triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi level-1 terhadap penyelenggaraan yaitu nilai rata-rata persepsi/kenyataan pada seluruh atribut dikategorikan sangat baik, namun atribut nomor 4 dan 6 menjadi prioritas utama untuk dilakukan perbaikan karena dikategorikan dalam kuadran II. Pada hasil evaluasi terhadap pengajar, nilai rata-rata persepsi/kenyataan pada seluruh atribut juga dikategorikan sangat baik, tidak ada atribut yang masuk ke dalam kuadran II, ini artinya tenaga pengajar sudah bagus dan perlu mempertahankan kualitasnya. Pada hasil evaluasi level-2 *learning* tergolong sangat baik dikarenakan 10 peserta lulus dengan predikat amat baik dan 15 peserta lulus dengan predikat baik. Agar terus mempertahankan kualitas pelatihan, pihak balai perlu terus memperhatikan atribut-atribut kuadran sebagai penentuan kepentingan dalam memperbaiki pelatihan ini.

Kata Kunci : Evaluasi Pelatihan, Penyuluh Pajak, Model Kirkpatrick.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Tinjauan Pustaka	9
F. Kerangka Teori.....	14
G. Metode Penelitian.....	41
H. Alur Penelitian	58
I. Sistematika Pembahasan	59
BAB II GAMBARAN UMUM.....	61
A. Profil Balai Diklat Keuangan Yogyakarta	61
B. Visi, Misi, Tugas dan Fungsi	62
C. Sasaran dan Strategi	63
D. Struktur Organisasi dan Kepegawaian	64
E. Sarana dan Prasarana.....	65
F. Kurikulum dan Program Kerja.....	65
G. Media dan Kegiatan Pembelajaran.....	66

BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	68
A. Deskripsi Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) Fungsional Penyuluh Pajak	68
B. Profil Peserta Pelatihan	72
C. Hasil Evaluasi Level-1 <i>Reaction</i>	75
D. Hasil Evaluasi Level-2 <i>Learning</i>	94
BAB IV PENUTUP	97
A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN	104
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	104



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	26
Tabel 1.2	Fungsi Evaluasi Berdasarkan Jenis dan Indikatornya.....	29
Tabel 1.3	Kisi-Kisi Instrumen Evaluasi Level 1 (<i>Reaction</i>).....	45
Tabel 1.4	Indeks Penilaian Analisis Statistik Deskriptif.....	50
Tabel 3.1	Karakteristik Peserta Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 3.2	Karakteristik Peserta Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 3.3	Wilayah Kerja Peserta Pelatihan.....	74
Tabel 3.4	Hasil Analisis Kuesioner Evaluasi Terhadap Penyelenggaraan	76
Tabel 3.5	Saran dan Masukan Peserta Mengenai Penyelenggaraan Pelatihan	83
Tabel 3.6	Hasil Analisis Kuesioner Evaluasi Terhadap Pengajar Pelatihan....	87
Tabel 3.7	Saran dan Masukan Peserta Mengenai Pengajar Pelatihan	93
Tabel 3.8	Rekapitulasi Penilaian Peserta Pelatihan	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kuadran <i>Importance Performance Analysis</i>	39
Gambar 1.2	Kuadran <i>Importance Performance Analysis</i>	51
Gambar 1.3	Alur Analisis Data Kualitatif.....	52
Gambar 1.4	Triangulasi Teknik.....	57
Gambar 1.5	Triangulasi Sumber	57
Gambar 1.6	Bagan Alur Penelitian.....	58
Gambar 2.1	Logo <i>Kemenkeu Corporate University</i>	61
Gambar 2.2	Struktur Organisasi Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.....	64
Gambar 3.1	Diagram Kartesius Evaluasi Penyelenggaraan.....	78
Gambar 3.2	Diagram Kartesius Evaluasi Pengajar	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2020, terdapat jabatan baru bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu Jabatan Fungsional Penyuluh Perpajakan. Dasar hukum ini menjelaskan bahwa Dibentuknya Jabatan Fungsional Penyuluh Perpajakan ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, mengembangkan karier, dan meningkatkan kinerja organisasi bagi Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tugas pokok dan fungsi, ruang lingkup, tanggung jawab, serta wewenang dalam melaksanakan kegiatan penyuluhan di bidang perpajakan. Penyuluhan perpajakan merupakan suatu cara, proses, atau upaya yang dilakukan guna memberikan informasi mengenai perpajakan kepada para masyarakat, sektor usaha, dan lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Jabatan ini tergolong baru sehingga perlu dilakukan inisiasi pengembangan kompetensinya berdasarkan standar kompetensinya yang dibutuhkan mengenai pengetahuan, keterampilan, dan/atau perilaku dalam melaksanakan tugasnya sebagai penyuluh perpajakan.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 (Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017) Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengatur bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi dengan

standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier bagi seluruh PNS. Aturan tersebut juga menjelaskan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kewajiban yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Bentuk pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan salah satunya melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan dengan waktu paling sedikit 20 jam pelajaran dalam 1 tahun.^{2 3} Pejabat fungsional penyuluh perpajakan adalah PNS sehingga berhak untuk diberikan pengembangan kompetensinya dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan organisasi agar pegawainya memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya dalam pekerjaan sehingga dapat berimplikasi terhadap peningkatan kinerja. Menurut Armstrong, pelatihan adalah kegiatan terstruktur, sistematis, dan terencana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan performance organisasi.⁴ Pada dasarnya, proses pelatihan terdiri dari pendidikan dan pembelajaran yang ditujukan oleh pegawai untuk mencapai kemampuan atau efisiensi kerja.⁵ Adanya pelatihan terbukti membawa kebermanfaatan untuk menambah ilmu pengetahuan dan kompetensinya sehingga kinerja pegawai dan organisasi akan tercapai dengan baik.⁶

² Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70.

³ Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pasal 203 Ayat (1), (3), dan (4).

⁴ Armstrong & Taylor, "*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*". (London : Koganpage, 2014), hlm. 308.

⁵ Kamil, "*Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*", (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 4.

⁶ Armstrong, "*Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*", (London : Koganpage, 2010), hlm. 230.

Mengingat PNS yang akan menduduki jabatan fungsional penyuluh perpajakan ini harus memenuhi standar kompetensi sesuai dengan jenjang jabatannya meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural, untuk itu Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak bekerjasama dengan Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat, Direktorat Jenderal Pajak mengupayakannya dengan menyusun kerangka acuan program dan bentuk kurikulum penyelenggaraan Pelatihan Fungsional Penyuluh Pajak Dasar secara jarak jauh (PJJ).⁷ Pelatihan ini merupakan syarat agar pegawai DJP dapat diangkat menjadi pejabat fungsional penyuluh pajak. Kurang lebih setidaknya di tahun 2021 terdapat sekitar 700 pegawai DJP yang akan menjadi pejabat fungsional penyuluh pajak, mereka wajib mengikuti pelatihan ini dan harus selesai pada bulan Januari sampai dengan Maret 2021. Beberapa tempat pelatihan yang diberikan wewenang untuk menyelenggarakan pelatihan ini adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak Jakarta dan seluruh Balai Diklat Keuangan, salah satunya adalah Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.⁸

Setiap tahun, kebutuhan pejabat fungsional penyuluh pajak akan selalu ada karena merupakan kebutuhan institusi, untuk itu pelatihan ini akan terus diselenggarakan guna meningkatkan kompetensi mereka. Pelatihan fungsional penyuluh pajak ini menarik untuk diteliti karena diselenggarakan pertama kali

⁷ Suharsono & Wibiyakto, “*Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Pajak Menggunakan Model Kirkpatrick dan Importance Performance Analysis*, (SAP : Susunan Artikel Pendidikan Vol.6 No.01 : 2021), hlm.30.

⁸ Suharsono, “*Pemanfaatan Learning Management System Menggunakan Google Site pada Pelatihan Jarak Jauh Fungsional Penyuluh Pajak*”, (Jurnal Kiprah Vol.09 No.02 : 2021), hlm.75.

secara jarak jauh sesuai dengan adaptasi kebiasaan baru (*new normal*) di masa pandemi Covid-19 sehingga perlu diketahui bagaimana tingkat efektifitasnya.⁹ Berdasarkan KEP-82/PP/2020, Pelatihan jarak jauh merupakan proses pembelajaran yang dilaksanakan di luar tempat penyelenggaraan pelatihan yang menekankan pada pembelajaran mandiri, dikelola secara sistematis, tidak terbatas oleh jarak dan waktu dengan memanfaatkan *Learning Management System* (LMS) dan berbagai media pembelajaran seperti Kemenkeu *Learning Center* (KLC), Zoom, Google *Classroom*, Google Drive, Google Docs, Dropbox, Webex, Microsoft Teams, WhatsApp, Line, Telegram, e-mail, CD/DVD dan/atau buku. Implementasi pelatihan jarak jauh cukup efektif guna meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan.¹⁰ Keuntungan menyelenggarakan pelatihan jarak jauh yaitu proses belajar menjadi lebih produktif dan fleksibel karena tidak terikat tempat dan waktu, alokasi anggaran juga menjadi lebih rendah karena peserta tidak harus terbebani biaya untuk datang ke lokasi pelatihan, kegiatan belajarnya pun bervariasi dan terdokumentasi dengan media pembelajaran yang beragam.¹¹

Walaupun pelatihan jarak jauh menjadi alternatif pembelajaran di masa pandemi Covid-19, efektifitasnya masih diragukan. Kendala yang sering terjadi adalah jaringan internet yang tidak memadai sehingga mengurangi antusias dan motivasi peserta dalam mengikuti pembelajaran.¹² Bagi peserta dan tenaga pengajar yang masih

⁹ *Ibid.*, hlm. 75

¹⁰ Rahman, dkk., “Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil”, (Jurnal Borneo Administrator Vol.16 No.01 : 2020), hlm. 101

¹¹ Suharsono, “Pemanfaatan *Learning Management*”, hlm.67.

¹² Adnyana, “Analisis Pelaksanaan Pelatihan Jarak Jauh Teknis Substantif Model-model Pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Denpasar”, (Jurnal Pendidikan Agama Vol.01 No.01 : 2021), hlm. 10.

awam menggunakan alat dan media pelatihan jarak jauh akan sulit berpartisipasi, selain itu kelas *online* juga dirasa tidak kondusif karena terlalu banyak pesertanya dalam satu pertemuan.¹³ Kendala yang terjadi saat pelatihan jarak jauh akan berdampak terhadap proses belajar peserta pelatihan¹⁴ dan tentunya akan mempengaruhi hasil belajar mereka.¹⁵ Mengetahui beberapa kendala tersebut, pelatihan perlu dievaluasi agar dapat teridentifikasi bagaimana kekuatan dan kelemahan pelatihan, apakah pelatihan efektif atau tidak.¹⁶ Evaluasi juga digunakan untuk mengetahui hasil belajar sesuai dengan tujuan pembelajaran¹⁷ karena sangat penting untuk mengetahui efektifitas pembelajarannya.¹⁸ Pelatihan yang efektif akan berimplikasi terhadap kualitas dan kompetensi unggul bagi pegawai.¹⁹ Untuk itu, agar pelatihan dapat diketahui bagaimana tingkat efektifitas dan keberhasilannya perlu dilakukan evaluasi.²⁰

Hasil penelitian membuktikan bahwa evaluasi pelatihan berpengaruh terhadap perbaikan dan pengembangan terhadap penyelenggaraan pelatihan selanjutnya.²¹ Sejak diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor

¹³ Purmawati, “*Effectiveness of Distance Learning In Leadership Training of Supervisors in Human Resources Development Agency in South Kalimantan Province*”, (*European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)* Vol. 02 No. 10 : 2021), hlm. 71.

¹⁴ Hilburg, dkk, “*Medical Education During the Coronavirus Disease-2019 Pandemic: Learning From a Distance*”, (*Advances in Chronic Kidney Disease* Vol. 27 No. 05 : 2020), hlm. 412.

¹⁵ Sobana, “*Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Pendidikan dan Pelatihan Aparatur*”, (*Jurnal Pendidikan Indonesia* Vol. 01 No. 02 : 2020), hlm. 166.

¹⁶ Noe, “*Employee Training and Development*”, (McGraw-Hill : 2010), hlm. 216.

¹⁷ Magdalena, dkk, “*Pentingnya Evaluasi Dalam Pembelajaran dan Akibat Memanipulasinya*”, (*Bintang : Jurnal Pendidikan dan Sains* Vol.02 No.02 : 2020), hlm. 256.

¹⁸ Suardipa dan Primayana, “*Peran Desain Evaluasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran*”, (*Widyacarya* Vol.04 No.02 : 2020), hlm. 99.

¹⁹ Hayati dan Yulianto, “*Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia*”, (*Journal Civics & Social Studies* Vol. 05 No.01 : 2021), hlm.99.

²⁰ Jumas, dkk, “*Analisis Hubungan Efektivitas Pelatihan Kompetensi Tenaga Kerja Konstruksi Terhadap Level Kirkpatrick*”, (*Rang Teknik Journal* Vol.04 No.01 : 2021), hlm.89.

²¹ Suci dan Jamil, “*Hubungan Tingkat Kepuasan Pelayanan dengan Keberhasilan Peserta Pelatihan Teknis Bagi Penyuluh Pertanian*”, (*Jurnal Hexagro* Vol.03 No.02 : 2019), hlm. 47-48.

66/PMK.01/2009 tanggal 1 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Balai Diklat Keuangan Yogyakarta di bawah naungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagai salah satu balai yang melaksanakan pelatihan jarak jauh fungsional penyuluh pajak memiliki tugas dan fungsi dalam melakukan evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan di Lingkungan Kementerian Keuangan sudah ada pedoman teknis dan aturannya sejak digulirkannya Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-5/PP/2017 dan PER-1/PP/2018 Tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran dan Pascapembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kedua regulasi tersebut mengatur bahwa evaluasi pelatihan menggunakan rancangan model evaluasi Kirkpatrick yang bermanfaat sebagai pengambilan keputusan kelulusan peserta, sebagai bahan perencanaan, dan sebagai bahan masukan guna perbaikan.

Dalam model evaluasi Kirkpatrick terdapat empat level evaluasi yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program pembelajaran. Terdapat empat level pada model evaluasi Kirkpatrick, dan setiap levelnya sangat penting dan mempengaruhi level berikutnya. Pertama adalah Level 1 *Reaction* akan mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan dan pengajar pelatihan. Kedua adalah Level 2 *Learning* akan mengukur proses pembelajaran peserta, sejauh mana pembelajaran terjadi. Ketiga adalah Level 3 *Behavior* akan mengukur implementasi/penerapan hasil pembelajaran ke dalam tugas dan pekerjaan peserta di tempat kerja. Keempat adalah Level 4 *Results* akan mengukur hasil akhir peserta setelah pelatihan, dengan kata lain mengukur

apakah kinerja peserta berubah setelah pelatihan.²² Penelitian terdahulu mengenai evaluasi pelatihan dengan menggunakan model Kirkpatrick terbukti dapat mengetahui tingkat efektivitas pelatihan pada aspek kepuasan peserta dalam belajar.²³ Evaluasi dengan model Kirkpatrick dapat mencerminkan karakteristik keseluruhan proses pembelajaran pada pelatihan secara dinamis sehingga evaluasi yang dilakukan lebih spesifik dan lebih praktis.²⁴ Evaluasi terhadap penyelenggaraan dan pengajar pelatihan dapat diketahui dengan mudah nilainya menggunakan rancangan evaluasi Kirkpatrick.²⁵

Mengetahui dinamika dan fenomena yang telah dijelaskan tersebut, beberapa hal yang mendasari ketertarikan peneliti pada penelitian ini adalah berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2020, jabatan fungsional penyuluh pajak adalah jabatan baru bagi pegawai DJP. Kebutuhan jabatan fungsional penyuluh pajak akan selalu ada setiap tahunnya karena merupakan kebutuhan institusi kementerian keuangan sehingga pelatihan ini akan terus diselenggarakan guna meningkatkan kompetensi penyuluh pajak. Pengembangan kompetensinya diberikan dalam bentuk pelatihan dan baru pertama kali diselenggarakan secara jarak jauh sesuai adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi Covid-19 sehingga menarik untuk diteliti agar dapat diketahui bagaimana efektivitasnya dengan

²² Donald L Kirkpatrick dan James D Kirkpatrick, “*Evaluating Training Programs*”, (Berrett-Koehler Publishers, 2006), hlm.26.

²³ Sahni, “*Managerial Training Effectiveness: An Assessment through Kirkpatrick Framework*”, (*TEM Journal* Vol.09 No.03 : 2020), hlm.1227.

²⁴ Peng, dkk, “*Construction of Teaching Effectiveness Evaluation System for Command Information System Major Based on Kirkpatrick Model*”, (

²⁵ Iskandar, “*Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar)*”, (*Jurnal Pendidikan* Vol.20 No.01 : 2019), hlm.1.

melakukan evaluasi pelatihan. Terlebih, Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-5/PP/2017 dan PER-1/PP/2018 juga telah mengatur bahwa evaluasi pelatihan dilakukan dengan model evaluasi Kirkpatrick. Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Perpajakan Di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta Dengan Model Kirkpatrick”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan permasalahan yang ditentukan pada penelitian ini adalah bagaimana evaluasi level 1 dan 2 pada Pelatihan Penyuluh Pajak yang diselenggarakan secara Jarak Jauh di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta dengan model Kirkpatrick?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan oleh peneliti, maka tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan, serta menganalisis bagaimana hasil evaluasi Pelatihan Penyuluh Pajak di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta yang diselenggarakan secara Jarak Jauh dengan model Kirkpatrick.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan pada penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 (dua) bagian yaitu secara teoritis dan praktis, penjelasannya sebagaimana berikut ini.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia mengenai implementasi model Kirkpatrick sebagai rancangan evaluasi pendidikan dan pelatihan yang efektif untuk mengukur level 1 pada tingkat reaksi dan level 2 pada tingkat pembelajaran peserta pelatihan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi Balai Diklat Keuangan Yogyakarta maupun lembaga kediklatan lain mengenai urgensi model evaluasi Kirkpatrick dalam mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, dan saran perbaikan terhadap program pelatihan yang telah diselenggarakan. Tidak hanya pada pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Pajak saja, namun juga pada pelaksanaan program pelatihan lainnya. Hingga pada akhirnya, rancangan model evaluasi Kirkpatrick dapat menjadi contoh bagi penelitian lain yang berkaitan dengan evaluasi penyelenggaraan program pelatihan.

E. Tinjauan Pustaka

Peneliti melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian ini untuk menjadi referensi, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan, dan menghindari plagiasi. Penelitian terdahulu yang dikaji oleh peneliti sebagai berikut.

Pertama, hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad ‘Antar Musallam yang berjudul “Evaluasi Penyelenggaraan Manasik Haji pada Calon

Jama'ah Haji Kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah Kemetrian Agama Jakarta Selatan dalam Diklat Manasik Haji terdiri dari, pelaksanaan kebijakan diklat kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan, perencanaan dalam Diklat Manasik Haji, standar minimum atas penguasaan materi dalam diklat, pertemuan tatap muka dalam Diklat Manasik Haji. Evaluasi yang dilakukan di kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan dalam Diklat Manasik Haji menggunakan konsep evaluasi input, proses, dan hasil. Peserta Jama'ah Haji menilai sarana dan prasarana yang disediakan Kementerian Agama masih belum maksimal. Dan juga perlu adanya perbaikan yang ringan pada sarana dan prasarana fasilias pada saat dilaksanakannya Diklat Manasik haji.²⁶ Perbedaan dengan penelitian terdapat pada jenis diklat dan model evaluasi yang digunakan. Sedangkan persamaannya terletak pada jenis penelitian yaitu evaluasi penyelenggara diklat.

Kedua, hasil penelitian oleh Resti Fidi Astuti yang berjudul "Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Menyatakan: 1) Konteks program Diklat Pengadaan Barang/jasa Pemerintah (PBJ) di Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memenuhi persyaratan pada peraturan pemerintah tentang pelaksanaan diklat; 2) Masukan program Diklat, kurikulum sudah sudah relevan dengan kebutuhan dan tujuan Diklat PBJ. Sarana dan prasarana diklat yang tersedia belum menunjang terlaksanya diklat;

²⁶ Muhammad 'Antar Musallam, "*Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Manasik Haji pada Calon Jama'ah Haji Kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan*", skripsi (Jakarta: UIN syarif Hidayatullah, 2014), hlm. 53.

3) Proses program diklat, media pembelajaran yang digunakan belum menunjang terlaksananya diklat. Media pembelajaran yang digunakan belum menunjang terlaksana diklat. Metode mengajar yang diterapkan pengajar belum dijalankan sesuai dengan yang direncanakan.²⁷ Perbedaan riset tersebut, ada pada penggunaan model evaluasi. Perbedaan lainnya terletak pada subyek penelitian yang akan dilakukan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Evie Sopacua dan Didik Budijanto yang berjudul “Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick Sebagai Alat Dalam Evaluasi Pasca Pelatihan”. Penelitian ini menggunakan teori Kirkpatrick mengenai evaluasi tingkat 4 sebagai alat untuk mengukur evaluasi pasca diklat. Tujuan dari evaluasi diklat metodologi penelitian dilakukan pada 13 program studi penyakit kesehatan masyarakat di Surabaya adalah untuk mengukur setiap evaluasi sesuai dengan panduan Kirkpatrick telah dilakukan. Empat tingkatan pada Kirkpatrick dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan program diklat, terutama untuk pasca diklat terhadap peserta. Angket pengembangan untuk mengukur masing-masing tingkat tidak dapat dipisahkan dari tujuan yang akan dicapai dari diklat yang telah direncanakan dalam program diklat secara luas.²⁸ Kesimpulan dari evaluasi tersebut adalah bahwa pengembangan angket evaluasi tahap 1 sampai dengan tahap 4 dari Kirkpatrick, tidak dapat dipisahkan dari tujuan pelaksanaan diklat. Oleh sebab itu perlu

²⁷ Resti Fidi Astuti, “Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, skripsi, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm. 61.

²⁸ Evie Sopacua dan Didik Budijanto, “Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick Sebagai Alat Dalam Evaluasi Pasca Pelatihan”, (Jurnal Buletin Penelitian Sistem Kesehatan Vol. 10 No.04, Jakarta : 2007), hlm. 1.

perencanaan pelaksanaan diklat yang efektif dan komprehensif dan evaluasi pasca diklat merupakan bagian dari perencanaan sehingga merupakan satu kesatuan yang runtut dan tidak dapat dipisahkan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Habibullah Mustafa mengenai evaluasi terhadap Program diklat Keterampilan Pada Institut Kemandirian Dompot Dhuafa tangerang diketahui hasil analisis mengenai dampak baik dari segi ekonomi dan segi kepribadian peserta yang merasakan perubahan ekonomi sehingga mereka mampu seluruh kebutuhannya serta dampak dari segi kepribadian yaitu peserta lebih percaya diri dan menjadi sering ibadah serta mendapat tambahan pengetahuan akan agama.²⁹

Selanjutnya, penelitian kelima adalah hasil dari Hendang Setyo Rukmi, Dwi Novirani, dan Ahmad Syahrul, mengenai evaluasi diklat yang menggunakan model Kirkpatrick diketahui terdapat reaksi positif yang cukup tinggi saat pelaksanaan diklat tersebut meskipun manfaat materi diklat yang berkaitan dengan pekerjaan, bahasa yang digunakan narasumber diklat, kesediaan dari panitia dalam membantu para peserta dari siklus serta teknik dari penyampaian materi yang dilakukan narasumber perlu ditingkatkan. Kemudian tingkat kepuasan peserta yang tinggi kurang memberikan pengaruh kepada peningkatan pengetahuan dari peserta, meskipun diketahui sebagian dari

²⁹ Habibullah Mustafa, "*Evaluasi terhadap Program Pelatihan Keterampilan Pada Institut Kemandirian Dompot Dhuafa Tangerang*", skripsi, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2017), hlm. 169.

peserta dapat mengimplementasikan materi pembelajaran diklat dalam pekerjaan yang dilakukan dengan baik.³⁰

Keenam, hasil penelitian Penelitian oleh Herru Widiatmanti dengan judul Evaluasi Pelatihan Persiapan *Talent Development Program (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Pelatihan Persiapan *Talent Development Program (Level Basic)* yang dilaksanakan oleh Pusdiklat PSDM Kementerian Keuangan menggunakan model evaluasi 4 level Kirkpatrick. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis logiko-induktif. Hasil penelitian membuktikan bahwa evaluasi level-1 sebesar 4,81 dengan predikat sangat baik, level-2 rata-rata kepuasan peserta 4,81 dengan predikat sangat baik dan rata-rata hasil belajar 93,00. Level-3 menurut pemangku kepentingan, pelatihan ini penting untuk menjaga keunggulan manajemen talenta karena harus dibentuk dan dikembangkan sehingga memiliki daya pembeda dan daya unggul pegawai. Menurut alumni, pelatihan sangat bermanfaat, materi aplikatif, serta mudah dipahami. Respon alumni juga membuktikan, manajemen talenta adalah upaya untuk berinovasi, mempertahankan prestasi, dan meningkatkan indikator keberhasilan pelatihan. Berdasarkan pengamatan, terdapat ketidakpuasan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah untuk membimbing dan mengawasi proyek-proyek yang dilakukan *talent*, maka pemangku kepentingan perlu melakukan tindakan evaluasi untuk lebih memperhatikan

³⁰ Hendang Setyo Rukmi, dkk., “Evaluasi Training dengan Menggunakan Model Kirkpatrick”, (Cilegon: *National Industrial Engineering Conference* ke 5, 2003), hlm. 1.

Talent Pool yang tepat, menentukan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program.³¹

F. Kerangka Teori

1. Tinjauan Umum Mengenai Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan pegawai menurut Sastradipoera dalam Jayanthi dan Cahyana adalah salah satu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia non manajerial belajar guna memenuhi pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu.³² Maksud hal tersebut, ada yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pendidikan dan keterampilan para peserta dalam menjalani yang sistematis secara terorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Andrew E. Sikula bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non majerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas³³.

³¹ Herru Widiatmanti. "Evaluasi Pelatihan Persipan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak" (*Edumaspul-Jurnal Pendidikan*, Vol. 5 No. 1, 2021), hlm. 167.

³² Yanni Dwi Jayanthi, "Pengaruh Hasil Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Pelatihan manajerial, PT. KAI Bandung", (*Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* Vol.10 No.02, 2014), hlm, 10.

³³Anwar Prabu Mangkunegara, "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", (Bandung : PT. Refika Aditama, 2003), hlm. 50.

b. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai, manfaat yang dapat diperoleh dalam pelatihan diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu manfaat bagi pegawai dan bagi perusahaan. Manfaat pelatihan bagi pegawai adalah sebagai berikut.³⁴

- 1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- 3) Membantu dan mendorong mencapai pengembangan diri dan percaya diri.
- 4) Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan kerja, dan frustrasi.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.
- 6) Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi perusahaan sebagai berikut.

- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profibilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.

³⁴ Veithzal Rivai, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan”*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 231.

- 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- 3) Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- 4) Membantu untuk menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- 5) Membantu mengembangkan perusahaan.
- 6) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- 7) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- 8) Membantu menekankan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.
- 9) Membantu pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan tersebut memiliki beberapa manfaat, yaitu untuk perusahaan dan untuk pegawai. Bagi sebuah perusahaan banyak manfaatnya, salah satunya adalah memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, sehingga menghasilkan output SDM dengan baik. Begitu juga bagi pegawai tersebut, salah satunya adalah membantu mendorong dalam mencapai pengembangan diri, keterampilan, keahlian dan rasa percaya diri dalam menangani permasalahan tersebut.

c. Metode Dalam Pelatihan

Setiap perusahaan yang menjalankan pelatihan, membutuhkan sebuah metode yang tepat pada pelatihan tersebut dapat dengan mudah diterima dengan oleh para pegawai yang menjadi peserta pelatihan.

Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan potensi dalam bekerja dengan lebih baik.

Menurut Rivai beberapa metode yang hendak digunakan dalam pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan, yaitu³⁵:

1) *On The Job Training*

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan para pekerja atau calon pekerja di tempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervise dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor.

2) Magang

Melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

3) Ceramah kelas dan presentasi video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memeberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonmis dan material organisasi, partisipasi, umpan balik, transfer dan sangat rendah.

³⁵ Veithzal Rivai, “*Manajemen SDM untuk perusahaan Dari Teori ke Praktik*”. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 241.

4) *Outdoor oriented programs*

Program yang berada di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan di ruang kerja.

Dapat bisa di simpulkan bahwa terdapat empat metode pelatihan yakni *on the job training*, magang, ceramah dan presentasi video, dan *outdoor oriented programs* yang melukan sebuah pelatihan dengan melibatkan pembelajaran dari pekerja yang berpengalaman. Lalu melakukan pendekatan dengan model ceramah atau presentasi video.

d. Indikator pelatihan

Mangkunegara menyatakan bahwa hal-hal yang dignakan untuk mengukur sejauh mana efektifitas pelatihan yang diberikan perusahaan pada pegawai sebagai berikut³⁶:

1) Tujuan

Pelatihan yang digunakan harus sesuai kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan dapat memahami etika kerja yang diterapkan.

2) Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan sebuah program pelatihan tersebut, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kerja,

³⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*", (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 44

produktifitas pegawai, dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja, kepemimpinan, pelaporan kerja.

4) Metode

Dalam hal ini penggunaan teknik partisipatif dimana peserta juga ikut serta dan aktif dalam kegiatan pelatihan tersebut. Seperti diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *game*. Latihan dalam kelas, *test*, kerjasama tim dan studi banding (*study visit*).

5) Kualifikasi peserta

Karyawan yang membutuhkan pelatihan dan peningkatan produktifitas kerja, seperti: karyawan tetap, karyawan yang baru rotasi jabatan, dan karyawan yang memang mendapat rekomendasi pimpinan.

6) Pelatih

Pelatih atau instruktur harus memiliki kualifikasi dan benar-benar orang yang memiliki kemampuan untuk mengisi kegiatan pelatihan serta mampu memberikan motivasi kepada peserta sehingga benar-benar paham materi dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan.

7) Waktu

Dalam hal ini pelatihan membutuhkan banyak waktu untuk benar-benar maksimal dalam pelaksanaannya. Semakin sering pegawai mendapatkan pelatihan, maka kemampuan dan keterampilan akan meningkat.

Menurut penjelasan yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mengukur sebuah pelatihan yang efektif dapat dilakukan dengan menganalisis tujuan, sasaran, materi, dan metode yang diberikan. Kualifikasi peserta dan pelatih serta waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.

2. Tinjauan Umum Mengenai Pengembangan Kompetensi Pegawai

a. Pengertian Pengembangan Kompetensi

Pengembangan pegawai menurut Soekidjo Notoatmodjo adalah pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal baik berupa jasa, benda, maupun uang.³⁷

Lebih lanjut, Ardana menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses peningkatan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dimana pendidikan ini bertujuan untuk

³⁷Soekidjo Notoatmodjo, ‘‘*Pengembangan Sumber Daya Manusia*’’, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), hlm. 8.

memberikan peningkatan keahlian teoritis, konseptual dan moral. Sedangkan latihan lebih pada peningkatan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan³⁸.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses atau peningkatan kualitas dan pengetahuan pendidikan para pegawai melalui keterampilan untuk memegang sebuah tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Pengembangan ini lebih pada pegawai yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis sehingga mampu memahami dan mengatasi masalah-masalah dimasa mendatang untuk mencapai yang lebih optimal.

b. Tujuan Pengembangan Kompetensi

Tujuan pengembangan kompetensi menurut Hasibuan pada hakekatnya menyangkut hal-hal berikut³⁹:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja para pegawai sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi dengan semakin baiknya *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill*.
- 2) Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mesin, sehingga biaya pengeluaran relative kecil dan daya saing perusahaan semakin kuat.
- 3) Mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam pekerjaannya.

³⁸ Ardana, "Manajemen Sumber Daya Manusia", (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 57.

³⁹ Ibid, hlm. 70.

- 4) Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai sehingga jumlah biaya pengobatan yang akan dikeluarkan perusahaan akan berkurang.
- 5) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan sehingga memperkuat daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan.
- 6) Meningkatkan moral pegawai menjadi lebih baik karena keahlian dan ketereampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 7) Membuka kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan karir yang semakin besar karena keahlian dan keterampilan serta prestasi kerjanya yang lebih baik biasanya digunakan sebagai dasar dalam promosi pegawai.
- 8) Meningkatkan konseptual manajer sehingga semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena memiliki *technical skill*, *human skill* dan *manajerial skill* yang lebih baik.
- 9) Meningkatkan kepemimpinan manajer agar *human relation*-nya lebih luwes dan motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama, baik vertikal maupun horizontal makin harmonis.
- 10) Meningkatkan balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefit) pegawai karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- 11) Memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang dan jasa pelayanan yang lebih bermutu.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan oleh perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, pegawai, dan kasyarakat konsumen.

c. Manfaat Pengembangan Kompetensi

Menurut Martoyo mengatakan bahwa manfaat atau faedah pengembangan kompetensi dalam suatu organisasi adalah dengan pengembangan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran organisasi.⁴⁰

Terdapat setidaknya 13 manfaat dalam mengembangkan kompetensi bagi pegawai, yaitu sebagai berikut.⁴¹

- 1) Menaikkan rasa puas pegawai.
- 2) Pengurangan pemborosan.
- 3) Mengurangi ketidakhadiran (absen) *turnover* pegawai.
- 4) Memperbaiki metode dan sistem bekerja.
- 5) Menaikkan tingkat penghasilan.
- 6) Mengurangi biaya lembur.
- 7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin.
- 8) Mengurangi keluhan para pegawai.
- 9) Mengurangi kecelakaan dalam bekerja (bekerja dengan hati-hati).

⁴⁰ M. Kadarisman, “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: PT Grafindo, 2013), hlm. 39.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 40.

10) Memperbaiki komunikasi.

11) Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai.

12) Memperbaiki moral pegawai.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat pengembangan kompetensi bagi perusahaan/organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran pegawai dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, karena pemimpin organisasi memberi sebuah kepercayaan besar kepada para pegawai dalam menunjukkan prestasi kerjanya.

d. Indikator Pengembangan Kompetensi

Menurut Rivai hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektifitas pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:⁴²

1) Perencanaan karier.

Pegawai harus merencanakan kariernya untuk masa yang akan datang, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karier tertentu.

2) Pengembangan karier individu.

Pegawai harus mengetahui sejak awal prospek karier pegawai tersebut di masa depan, serta menentukan sebuah langkah yang perlu diambil agar tujuan karier tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

⁴² Veithzal Rivai, “*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*”, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 30.

3) Pengembangan karier yang didukung oleh departemen SDM.

Pengembangan karyawan itu tidak hanya bergantung pada pegawai itu sendiri, melainkan harus ada dukungan dari manajer dan departemen SDM.

4) Peranan umpan balik terhadap kinerja.

Tanpa menyangkut upaya-upaya pengembangan karier maka relatif sulit bagi pegawai untuk menyiapkan persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karier.

Dalam hal ini terdapat beberapa sasaran, yaitu untuk menjamin pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan kariernya, bagi mereka yang memenuhi syarat masih dapat dipertimbangkan lagi untuk promosi yang akan datang. Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak dipilih.

Dalam mengidentifikasi tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk pengembangan karier yang lebih spesifik. Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur sebuah efektifitas pengembangan adalah dengan perencanaan karier, pengembangan karier individu, peranan umpan balik kinerja dan pengembangan karier yang didukung oleh departemen SDM, serta peranan umpan balik terhadap kinerja pegawai.

e. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah sebuah upaya yang untuk meningkatkan kinerja pegawai organisasi. Pelatihan memberikan ilmu

pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan kepada para pegawai untuk saat ini, sedangkan pengembangan melibatkan pembelajaran yang memiliki fokus lebih untuk jangka panjang pada suatu organisasi. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi menyalurkan pegawai dengan strategi-strategi perusahaan mereka⁴³.

Kaswan menjelaskan bahwa pelatihan secara khusus berfokus kepada memberi keterampilan khusus atau membantu pegawai untuk memperbaiki kekurangan dalam bekerja. Pengembangan merupakan upaya untuk memberi kemampuan yang akan diperlukan organisasi di masa yang akan datang⁴⁴.

Tabel 1.1

Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
Ruang lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka Waktu	Segera/jangka pendek	Jangka panjang
Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang
Aktifitas	Menunjukkan/memperlihatkan	Pembelajaran

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian

⁴³ R. Wayne Mondy, "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi10 jilid I", (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 210-211.

⁴⁴ Kaswan, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi", (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hlm. 96-97.

pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara pengembangan didasarkan pada kebutuhan akan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja lebih baik dalam suksesi posisi yang ada dalam rekrutmen.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan terdiri dari pola kegiatan, materi dan jangka waktu dalam tujuan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan lebih fokus pada pemberian pengetahuan, keterampilan, dan teknik-teknik tertentu pada saat ini. Sedangkan pengembangan aktivitas pemberian pengetahuan, kemampuan, sikap dan efisiensi untuk saat ini dan masa yang akan datang.

3. Tinjauan Umum Mengenai Evaluasi Pelatihan

a. Pengertian Evaluasi

Istilah evaluasi (*evaluation*) merujuk pada suatu proses untuk menentukan nilai dari suatu kegiatan tertentu.⁴⁵ Berarti sebuah penentuan evaluasi sampai seberapa jauh sesuatu yang berharga, bernilai dan bermutu. Menurut Sukardi evaluasi adalah merupakan sebuah proses sistematis pengumpulan dan penganalisaan data untuk pengambilan keputusan, mulai aspek dari program.⁴⁶ Untuk itu, evaluasi merupakan suatu kegiatan yang didalamnya terdapat penilain terhadap

⁴⁵ M. Sulthon, dan Moh. Khusnuridlo, “*Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*”, (Yogyakarta : Press Indo, 2006), hlm. 272.

⁴⁶ Sukardi, “*Evaluasi Program Pendidikan dan Kepelatihan*”, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014), hlm. 7-8.

segala pelaksanaan program agar secara mudah dapat mengetahui secara detail apakah tujuan tersebut dapat tercapai.

Kegiatan evaluasi mengidentifikasi suatu keberhasilan atau kegagalan sebuah kegiatan atau program. Secara umum dikenal evaluasi terus menerus (*on-going evaluation*) dan evaluasi akhir (*ex-post evaluation*).⁴⁷ Maka dapat dijelaskan bahwa evaluasi adalah suatu program yang menentukan nilai dari kegiatan tersebut agar dapat diketahui secara detail sasaran yang dituju apakah sudah tercapai atau belum.

b. Fungsi Evaluasi

Secara umum, evaluasi sebagai suatu proses memiliki tiga macam fungsi, yaitu sebagai berikut.⁴⁸

- 1) Mengukur kemajuan.
- 2) Menunjang penyusunan rencana.
- 3) Memperbaiki atau melakukan penyempurnaan kembali.

⁴⁷ Edi Suharto, “*Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat Kajian strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*”, (Bandung : PT Refika Aditma, 2005), hlm. 119.

⁴⁸ Anas Sudijono, “*Pengantar Evaluasi Pendidikan*”, (Jakarta : Rajawali Press, 2011), hlm. 7.

Selain itu, berdasarkan jenis dan indikatornya, evaluasi memiliki fungsi sebagaimana tabel 1.2.

Tabel 1.2

Fungsi Evaluasi Berdasarkan Jenis dan Indikatornya

Jenis indikator	Penilaian (<i>Evaluation</i>)	Penelitian (<i>Research</i>)
Dasar berpijaknya	Senantiasa mendasarkan diri pada suatu kriteria (tolak ukur)	Belum tentu mendasarkan diri pada suatu kriteria
Tujuannya	Bukan untuk menemukan dalil, teori, atau menarik kesimpulan yang sifatnya berlaku secara umum (<i>generalisasi</i>), melainkan bertujuan untuk menentukan nilai dari suatu, atas dasar kriteria (tolak ukur) yang telah ditentukan	Bertujuan untuk menemukan dalil, teori, atau menarik kesimpulan yang sifatnya berlaku umum (<i>generalisasi</i>)
Jenis indikator	Penilaian (<i>Evaluation</i>)	Penelitian (<i>research</i>)
Temanya	Tema dari penilaian adalah melakukan pengukuran untuk memperoleh data yang akan dibandingkan dengan kriteria yang ada. Memberikan <i>interpretasi</i> terhadap data hasil pengukuran apakah sudah sesuai atau menyimpang dari kriteria yang ada. Menentukan pendapat (<i>Judgment</i>), dan mengambil	Melakukan pengukuran dalam rangka menemukan dalil, dan menarik kesimpulan yang bersifat umum. Memberikan <i>Interpretasi</i> terhadap ata hasil pengukuran. Menarik kesimpulan (<i>conclusion</i>) hasil penelitian dan membuat prediksi (<i>prediction</i>). Jadi

	keputusan sebagai tindak langsung hasil penelitian. Jadi evaluasi itu berorientasi kepada pengambilan keputusan (<i>Decision Oriented</i>).	penelitian dapat lebih berorientasi pada penyimpulan
--	---	--

Ada dua macam yang memungkinkan untuk memperoleh keberhasilan dari evaluasi yaitu sebagai berikut.⁴⁹

- 1) Evaluasi ternyata menghawatirkan yang berdasarkan hasil evaluasi adanya hambatan, sehingga mengharuskan evaluator untuk harus lebih waspada. Perlu memikirkan dan melakukan pengkajian lebih untuk menyusun rencana atau memperbaiki cara pelaksanaannya. Berdasarkan hasil data evaluasi selanjutnya mencari metode-metode yang lainnya agar lebih tepat dan sesuai dengan kebutuhan
- 2) Evaluasi hasilnya mengembirakan, sehingga mendapatkan rasa lega bagi evaluator, karena tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai dengan rencana yang sudah sesuai.

c. Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi adalah meningkatkan sebuah program yang belum tercapai, memberikan penggunaan sumber daya dalam suatu kegiatan, memberikan sebuah rasa kepuasan dalam program pekerjaan tersebut dapat hasil yang sudah direncanakan. Lebih lanjut, terdapat

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 8

beberapa tujuan evaluasi untuk mencapai sebuah organisasi yang lebih baik menurut Sudjana yaitu sebagai berikut.⁵⁰

- 1) Memberikan masukan bagi perencana program pelatihan.
- 2) Menyajikan masukan bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan tindak lanjut, perluasan atau penghentian program.
- 3) Memberikan masukan bagi pengambilan keputusan tentang modifikasi atau perbaikan program.
- 4) Memberikan masukan bagi pengambil keputusan tentang modifikasi atau perbaikan program
- 5) Memberikan masukan untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan supervisi dan monitoring) bagi penyelenggara, pengelola, dan pelaksanaan program.
- 6) Menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program pendidikan diluar sekolah.

Evaluasi tentunya berfungsi sebagai pengaruh kegiatan evaluasi program dan sebagai acuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas kegiatan evaluasi program. Tujuan evaluasi menurut Sudjana terdiri dari tujuan umum (*goals*) dan tujuan khusus (*objective*). Tujuan secara umum dinyatakan dalam rumusan umum, sedangkan tujuan khusus dinyatakan terdapat rumusan khusus dan terbatas, serta merupakan rincian dari tujuan umum.⁵¹

⁵⁰ Sudjana Djudju, "Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah", (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 48.

⁵¹ *Ibid.*, hlm. 38.

Apapun program yang dilaksanakan, perlu adanya penilaian dan evaluasi, sehingga mendapatkan informasi yang jelas bagi pengambil keputusan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi untuk melihat program yang sampai sejauh mana program tersebut dapat berjalan atau tidak. Sehingga program selanjutnya dapat berjalan sesuai dengan efektif.

4. Tinjauan Umum Mengenai Model Evaluasi Kirkpatrick

Kirkpatrick adalah seorang pakar dan ahli dalam bidang keilmuan evaluasi program pelatihan terhadap pengembangan sumber daya manusia dan telah memperkenalkan model evaluasinya pertama kali pada tahun 1975. Model ini diakui memiliki kelebihan karena sifatnya yang menyeluruh, sederhana, dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi pelatihan. Menyeluruh dalam artian model evaluasi ini mampu menjangkau semua sisi dari suatu program pelatihan. Dikatakan sederhana karena model ini memiliki alur logika yang sederhana dan mudah dipahami serta kategorisasi yang jelas dan tidak berbelit-belit. Sementara dari sisi penggunaan, model ini bisa digunakan untuk mengevaluasi berbagai macam jenis pelatihan dengan berbagai macam situasi. Menurut Kirkpatrick, evaluasi didefinisikan sebagai kegiatan untuk menentukan tingkat efektifitas suatu program pelatihan⁵².

⁵² Donald L. Kirkpatrick & James D. Kirkpatrick, “*Evaluating Training Programs*”, (San Francisco : Berret-Koehler Publisher, Inc., 2006), hlm. 1-3.

Model evaluasi Kirkpatrick sudah banyak digunakan oleh berbagai organisasi *private sector* dan *public sector*, termasuk salah satunya adalah Kementerian Keuangan yang sudah menerapkan model evaluasi ini dengan berpedoman pada Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-5/PP/2017 Tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kemenkeu yang mengatur bahwa metode evaluasi pelatihan yang digunakan adalah model evaluasi Kirkpatrick. Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan nama *The Four Level Model*. *Level 1* adalah reaksi (*reaction*), *level 2* adalah pembelajaran (*learning*), *level 3* adalah perilaku (*behavior*), dan *level 4* adalah hasil (*result*). Penjelasan 4 level tersebut dijelaskan sebagaimana di bawah ini⁵³.

a. Level 1: Reaksi (*Reaction*)

Level ini merupakan tahapan evaluasi terhadap reaksi yaitu mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan, atau dapat disebut sebagai *customer satisfaction*. Program pelatihan dapat dikatakan efektif jika pelaksanaannya dapat memberikan kepuasan bagi peserta sehingga dapat memberikan motivasi dalam belajar dan berlatih. Peserta akan termotivasi apabila pelatihan yang diselenggarakan dapat berjalan secara memuaskan dan akan memunculkan reaksi yang menyenangkan bagi peserta. Namun, apabila peserta tidak merasa puas terhadap program pelatihan yang diikutinya, mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pembelajaran lebih lanjut.

⁵³ *Ibid.*, hlm. 21.

Tingkat kepuasan peserta dapat diukur melalui beberapa aspek seperti materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia dalam mendukung kegiatan pelatihan, metode dalam menyampaikan materi yang digunakan oleh tenaga pengajar, media pembelajaran yang digunakan, serta jadwal pelaksanaan kegiatan pelatihan. Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan program pelatihan tidak lepas dari kepuasan peserta itu sendiri, peserta akan belajar lebih baik ketika mereka merespon secara positif dan termotivasi terhadap pelatihan, termasuk pada proses pembelajarannya.⁵⁴

b. Level 2: Pembelajaran (*Learning*)

Tahapan ini menjelaskan bagaimana seorang tenaga pengajar dapat secara efektif memberikan pengajaran yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan pembelajaran. Tahapan ini akan mengukur kemampuan peserta pelatihan saat mengikuti pembelajaran yang terdiri dari pengetahuan, sikap dan keterampilan. Pengukuran pada tahapan dilakukan dengan beberapa aspek yaitu pengetahuan, perubahan sikap, dan peningkatan keterampilan. Peserta dapat dikatakan sudah belajar jika mereka dapat meningkatnya pengetahuan, dapat merubah sikapnya menjadi lebih baik, dan dapat mengembangkan keterampilannya.

Pembelajaran dalam program pelatihan dapat dikatakan gagal apabila tidak terdapat perubahan sikap peserta, tidak meningkatnya pengetahuan peserta, maupun keterampilan peserta tidak berkembang.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 27-28.

Tahapan pada level ini juga disebut sebagai *output* belajar peserta dikarenakan fungsi utama pada tahapan ini adalah mengukur pencapaian proses pembelajaran sesuai pada tujuan pembelajaran yang ingin dicapai (*learning objectives*). Oleh karena itu, mengukur hasil belajar (*learning measurement*) ditentukan dengan pengetahuan, perubahan sikap, dan peningkatan keterampilan.⁵⁵

c. Level 3: Perilaku (*Behavior*)

Evaluasi pada tahap ini bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke lingkungan kerja masing-masing terkait dengan materi yang telah dipelajari saat pelatihan. Berbeda dengan evaluasi level 2, jika pada evaluasi level 2 befokus pada perubahan sikap yang terjadi pada saat pelatihan berlangsung, namun pada evaluasi level 3 ini merupakan penilaian terhadap perubahan perilaku saat peserta kembali ke lingkungan kerja, apakah perubahan sikap saat mengikuti pelatihan dapat diimplementasikan saat bekerja di kantor, perubahan perilaku apa yang berubah setelah peserta mengikuti program pelatihan.

Evaluasi pada level ini dapat dilakukan dengan observasi langsung ke dalam lingkungan kerja peserta, memberikan kuesioner terhadap peserta, atau dapat melakukan wawancara kepada rekan kerja atau kepada atasan peserta sehingga dapat diketahui apakah peserta sudah mengimplementasikan hasil pelatihannya. Empat kondisi yang

⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 42-43.

diperlukan agar peserta dapat mengimplementasikan perubahan perilakunya yaitu: 1) peserta harus berkeinginan untuk berubah; 2) peserta harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya; 3) peserta harus bekerja pada lingkungan kerja dengan tepat; dan 4) peserta harus mendapatkan *reward* karena perilaku kerjanya berubah menjadi lebih baik.⁵⁶

d. Level 4: Hasil (*Result*)

Evaluasi pada tahapan ini dimaksudkan untuk mengetahui dampak perubahan perilaku peserta terhadap kinerja dan produktivitas organisasi setelah mereka mengikuti program pelatihan. Sasaran dalam level ini adalah peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Pada *private sector*, wujud peningkatan kinerja dan produktivitasnya antara lain seperti peningkatan produksi dan kualitas produksinya, penurunan *cost*, penurunan angka kecelakaan kerja, penurunan *turn over* dan kenaikan keuntungan.

Pada *public sector*, pencapaian evaluasi dalam level ini berupa hasil kepuasan pelayanan publik dan pencapaian kinerja tahunan. Evaluasi pada tahap disebut juga sebagai pengaruh program (*impact program*). Tahapan pada evaluasi ini tidak terbatas hanya pada kinerja dan produktivitas kerja saja, namun dapat juga mengukur aspek yang lebih luas seperti meningkatnya *teamwork* dan moral kerja sehingga

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 52-53

dapat berimplikasi langsung terhadap motivasi dan suasana di lingkungan kerja.⁵⁷

Pentingnya program pelatihan dievaluasi dengan model Kirkpatrick adalah guna mengetahui efektif atau tidaknya pelatihan, menilai tingkat kemampuan peserta dalam mencapai tujuan pembelajaran, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Evaluasi dengan 4 level Kirkpatrick dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan dan sasaran program pelatihan, baik saat pelatihan maupun pasca pelatihan. Penilaian program pelatihan sebenarnya tidak hanya *pre* dan *post test* saja, tetapi perlu dirancang secara komprehensif dan berkesinambungan, mulai dari awal tahapan level 1 sampai dengan level 4⁵⁸. Evaluator dapat mengembangkan kerangka kerja penilaian yang tepat untuk mengevaluasi suatu program pelatihan dengan mengadaptasi pada 4 level evaluasi Kirkpatrick ini.⁵⁹

Menerapkan evaluasi pada level 1 dan 2 akan menghasilkan informasi tentang penyelenggaraan pelatihan di awal sampai akhir. Sedangkan pada level 3 dan 4 akan menghasilkan informasi mengenai internalisasi pembelajaran yang berfokus terhadap dampak pelatihan bagi peserta dan

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 63-65.

⁵⁸ Donald L. Kirkpatrick & James D. Kirkpatrick, "*Implementing The Four Levels: A Practical Guide For Effective Evaluation Of Training Programs*", (San Francisco : Berret-Koehler Publisher inc, 2007), hlm. 1-3.

⁵⁹ Alsalamah dan Callinan, "*Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers*", (Education Sciences Vol. 11 No. 03, 2021), hlm. 20.

organisasi.⁶⁰ Implementasi evaluasi dengan model Kirkpatrick mampu menilai keberhasilan program yang telah diselenggarakan, peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh saat menjalankan tugas pelayanan publik sebagaimana peran dan fungsi ASN dikarenakan fasilitator mampu menyampaikan bahan ajar dengan baik.⁶¹ Aspek-aspek penyelenggaraan dan pengajar yang dievaluasi dengan 4 level pada dapat dinilai dengan kategori sangat baik, kendala-kendala dalam menerapkan pengetahuan juga dapat diketahui secara rinci.⁶²

5. Tinjauan Umum Mengenai *Importance Performance Analysis*

Teknik atau metode *Importance Performance Analysis* (IPA) diperkenalkan pertama kali oleh Martilla dan James pada tahun 1997 yang merupakan model *multi-attribute* untuk menganalisis kinerja organisasi. Secara rinci, IPA digunakan untuk mengukur kinerja kepuasan yang dianggap penting oleh pelanggan dan kinerja kepuasan yang diterima oleh pelanggan. Tujuan utama IPA adalah sebagai alat diagnosis, yaitu untuk memudahkan mengidentifikasi atribut-atribut, yang didasarkan pada kepentingan masing-masing apakah suatu produk atau jasa yang telah ditawarkan berkinerja baik atau berkinerja buruk. Interpretasi terhadap kinerja produk atau jasa pada IPA akan ditampilkan pada sebuah grafik atau

⁶⁰ Ritonga, dkk., “Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang”, (Jurnal Pendidikan Non Formal Vol. 14 No. 01, 2019), hlm. 12.

⁶¹ Aulia, “Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA pada Mata Pelatihan ANEKA di Balai Diklat Keagamaan Jakarta”, (Wawasan Vol. 01 No. 02, 2020), hlm. 22.

⁶² Iskandar, “Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan *Effective Negotiation Skill* Balai Diklat Keuangan Makassar)”, (Jurnal Pendidikan Vol. 20 No. 01, 2019), hlm. 16.

diagram derajat kartesius. Grafik atau diagram tersebut memiliki empat posisi yang dinamakan kuadran, yaitu kuadran I, Kuadran II, Kuadran III, dan Kuadran IV. Gambar dan penjelasan mengenai kuadran-kuadran yang ada di *importance performance analysis* dapat dilihat sebagaimana berikut ini.⁶³

Gambar 1.1

Kuadran Importance Performance Analysis

		X Persepsi/Kenyataan	
		Rendah	Tinggi
Y Kepentingan/ Ekspetasi/ Harapan	Tinggi	Kuadran II (kepentingan tinggi;kinerja rendah) PERLU DIPERBAIKI	Kuadran I (kepentingan tinggi; kinerja tinggi) PERLU DIPERTAHANKAN
	Rendah	Kuadran IV (kepentingan rendah; kinerja rendah) TIDAK MENJADI PRIORITAS	Kuadran III (kepentingan rendah; kinerja tinggi) SUDAH BAIK, TIDAK PERLU DIPRIORITASKAN DAN DITINGKATKAN

Keterangan :

Hasil perhitungan nilai Xi dan Yi digunakan sebagai pasangan koordinat untuk memposisikan beberapa titik ukuran pada grafik persegi panjang.

⁶³ Algifari, "Mengukur Kualitas Layanan dengan indeks Kepuasan, Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) dan Model Kano", (Yogyakarta: BPFE, 2016), hlm. 70-71.

Setiap hasil akan menempati salah satu kuadran di diagram kartesius, yang meliputi.⁶⁴

1. Kuadran I (Pertahankan Prestasi)

Posisi pada kuadran I merupakan dimensi pelayanan yang dianggap penting oleh pelanggan atau pengguna pelayanan dan organisasi telah memberikan kualitas baik sehingga dimensi pelayanan pada kuadran ini harus dipertahankan.

2. Kuadran II (Prioritas Utama)

Posisi pada kuadran II merupakan dimensi pelayanan yang dianggap penting oleh pelanggan atau pengguna pelayanan, tetapi perusahaan memberikan pelayanan dengan kualitas yang buruk, sehingga dimensi pelayanan ini prioritas yang perlu diperbaiki.

3. Kuadran III (Prioritas Rendah)

Posisi pada kuadran III merupakan dimensi pelayanan yang dianggap kurang penting oleh pelanggan atau pengguna pelayanan dan perusahaan memberikan pelayanan dengan kualitas rendah, sehingga dimensi pelayanan ini menjadi prioritas rendah.

4. Kuadran IV (Berlebihan)

Posisi pada kuadran III merupakan dimensi pelayanan yang dianggap tidak penting oleh pelanggan atau pengguna pelayanan, tetapi perusahaan atau penyelenggara pelayanan memberikan pelayanan

⁶⁴ *Ibid*, hlm. 72-73.

dengan kualitas yang baik, sehingga dimensi pelayanan ini menjadi berlebihan.

Untuk membuat derajat Kartesius data penelitian diperlukan skor rata-rata setiap dimensi kualitas layanan yang menunjukkan kualitas yang diharapkan pelanggan atau pengguna pelayanan (*Importance*) dan kualitas Layanan yang diterima oleh pelanggan atau pengguna pelayanan (*Performance*).⁶⁵

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan *mixed method* (penelitian campuran) antara kuantitatif dan kualitatif⁶⁶. Penelitian kuantitatif digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai evaluasi penyelenggara, pengajar dan peserta pelatihan. Sedangkan penelitian kualitatif digunakan untuk menggali data kuantitatif berupa masukan mengenai pelatihan. Sasaran pada penelitian ini akan mengevaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Pajak yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta pada tanggal 8 sampai dengan 17 Februari tahun anggaran 2021.

Model evaluasi pada penelitian ini menggunakan rancangan evaluasi Kirkpatrick namun terbatas hanya pada level 1 dan 2. Level 1 akan mengukur bagaimana tingkat reaksi peserta pelatihan terhadap

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Sugiyono,. “*Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi)*”, (Bandung : Alfabeta, 2018), hlm.21.

pembelajaran yang diikuti dan pengajar. Karena untuk mendapatkan data pada level 3 dan 4 harus meneliti di pusat diklat yang berada di Jakarta, dengan kata lain yaitu mengukur tingkat kepuasan peserta pembelajaran (*customer satisfaction*) yang dianalisis menggunakan kuadran *Importance Performance Analysis*. Sedangkan level 2 akan mengukur sejauh mana pembelajaran terjadi yang berkaitan dengan peningkatan pemahaman dari peserta mengenai materi sebelum dan sesudah melakukan pembelajaran.⁶⁷

Dari sekian banyak jenis penelitian, penelitian evaluasi belum banyak dilakukan oleh pendidik. Para pendidik umumnya lebih familiar dengan penelitian tindakan kelas yang dimaksudkan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Penelitian evaluatif juga berbeda dengan evaluasi formal, evaluasi formal bisa dilakukan oleh para peneliti atau pelaksana dalam bidangnya, sedangkan penelitian evaluasi bersifat komprehensif karena membutuhkan data kuantitatif dan kuantitatif.⁶⁸ Secara umum, tujuan dari penelitian evaluasi adalah untuk merancang, menyempurnakan, dan menguji pelaksanaan suatu kegiatan pembelajaran agar dapat mengidentifikasi keberhasilan atau terlaksananya program yang telah dilaksanakan.⁶⁹

⁶⁷ Donald L. Kirkpatrick & James D. Kirkpatrick, "*Evaluating Training Programs*", (San Francisco : Berret-Koehler Publisher, Inc., 2006), hlm. 21-22.

⁶⁸ Sri Kantun, "Penelitian Evaluatif Sebagai Salah Satu Model Penelitian Dalam Bidang Pendidikan (Suatu Kajian Konseptual),(Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial, Vol. 10, No. 2, 2017), hlm. 2-4.

⁶⁹ Ambiyar & Muharika, "*Metodologi Penelitian Evaluasi Program*", (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 11.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah evaluator dan seluruh alumni peserta pelatihan jarak jauh penyuluh pajak dasar angkatan II yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta pada tanggal 8 sampai dengan 17 Februari tahun anggaran 2021. Evaluator dalam hal ini adalah widyaiswara pengampu mata pelatihan karena berfungsi dan memiliki tugas untuk melakukan pemantauan pencapaian hasil pembelajaran hingga mendesain model evaluasi program pelatihan berdasarkan Permenpan-RB Nomor 42 Tahun 2021. Sedangkan alumni pelatihan adalah pegawai perpajakan yang berasal dari di berbagai provinsi yaitu DKI Jakarta, Jawa Tengah, dan D.I. Yogyakarta dengan jumlah seluruhnya adalah 28 orang.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu model evaluasi kirkpatrick level 1 dan 2 pada program pelatihan jarak jauh fungsional penyuluh pajak dasar yang dilaksanakan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta pada tanggal 8 sampai dengan 17 Februari tahun anggaran 2021.

3. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer pada penelitian ini adalah hasil evaluasi Level 1 dan Level 2 pelatihan jarak jauh penyuluh pajak. Pada evaluasi

level 1 (*reaction*), sumber data dihasilkan secara langsung berdasarkan jawaban pertanyaan pada lembar kuesioner evaluasi yang direspon oleh responden yaitu peserta pelatihan jarak jauh penyuluh pajak. Kuesioner evaluasi level 1 yang digunakan untuk memperoleh data primer merujuk pada instrumen yang telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017. Sedangkan sumber data primer pada evaluasi level 2 (*learning*) diperoleh melalui form penilaian peserta terhadap hasil *pre test*, *post test*, dan ujian akhir.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berupa data penunjang yang diperoleh terkait program pelatihan seperti Kerangka Acuan Program (KAP) Pelatihan, Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), hasil Identikasi Kebutuhan Diklat (IKD), hingga Laporan Penyelenggaraan Pelatihan Seksi Evaluasi dan Informasi yang tersedia di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, seperti nilai suatu variabel yang akan diteliti sehingga menghasilkan suatu data yang akurat, dan setiap instrumen harus mempunyai skala.⁷⁰ Instrumen yang digunakan

⁷⁰ Sugiyono, „*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*”, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 135.

untuk pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen evaluasi yang telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pedoman Evaluasi Pembelajaran ini mengukur Level 1 (*Reaction*) dan Level 2 (*Learning*) yang terdiri atas evaluasi terhadap penyelenggaraan, evaluasi terhadap pengajar, dan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta.

Kuesioner evaluasi pembelajaran pada level 1 (*reaction*) di lingkungan Kementerian Keuangan menggunakan skala *likert* dengan skala penilaian kepentingan/harapan dan kenyataan. Penilaian skala kepentingan/harapan yaitu 1 Tidak Penting, 2 Kurang Penting, 3 Cukup Penting, 4 Penting, dan 5 Sangat Penting. Sedangkan skala penilaian kenyataan yaitu 1 Tidak Baik, 2 Kurang Baik, 3 Cukup Baik, 4 Baik, dan 5 Sangat Baik. Kisi-kisi instrumen penelitian evaluasi level 1 (*reaction*) yang akan digunakan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3
Kisi-Kisi Instrumen Evaluasi Level 1 (*Reaction*)

Fokus Evaluasi	Definisi	Indikator	Butir Item	Skala
Level 1 (<i>Reaction</i>)	Mengukur persepsi/tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan (<i>costumer</i>)	Nilai Evaluasi Terhadap Penyelenggaraan	1, 2, 3, 4, 5, 6	<i>Likert</i>
		Nilai Evaluasi Terhadap Pengajar	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, dst (menyesuaikan)	<i>Likert</i>

	<i>satisfaction</i>) yang meliputi : 1. Kurikulum 2. Lingkungan Belajar 3. Pengajar 4. Harapan Peserta		jumlah mata pelatihan).	
--	---	--	-------------------------	--

Selain itu dalam instrumen penelitian juga disediakan jawaban terbuka mengenai saran perbaikan terhadap penyelenggaraan dan pengajar pelatihan serta pertanyaan dengan jawaban “YA” atau “TIDAK” mengenai apakah peserta mengetahui tujuan pembelajaran sebelum pelaksanaan pelatihan dan apakah peserta akan merekomendasikan pelatihan ini kepada orang lain. Instrumen penelitian ini secara lengkap tersaji dalam lampiran.

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat, maka dalam penelitian yang dilakukan digunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu sebagai berikut.

a. Observasi

Observasi adalah kegiatan pengumpulan data langsung dari lapangan. Data yang diobservasi dapat berupa gambaran tentang sikap, kelakuan, perilaku, tindakan, hingga keseluruhan interaksi antar manusia.⁷¹ Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2019), hlm. 118.

observasi partisipatif yang melibatkan aspek pengamatan kegiatan, tempat, sumber daya manusia, interaksi, dan waktu di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta sebagai penyelenggara pelatihan jarak jauh penyuluh pajak.

b. Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada peserta pelatihan yang telah dirancang berdasarkan pedoman evaluasi pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan untuk dijawab secara tertulis. Kuesioner untuk level 1 terdiri dari dua jenis, yaitu kuesioner untuk penilaian tingkat kepentingan atau ekspektasi atau harapan dan tingkat persepsi atau kenyataan terhadap penyelenggara dan pengajar pelatihan. Pada kuesioner ini peserta diminta untuk memberi penilaian berdasarkan skala *likert*.

c. Metode Wawancara

Untuk menguji dan membuktikan keabsahan data yang diperoleh, peneliti melakukan wawancara kepada pihak yang berkaitan langsung terhadap penyelenggaraan pelatihan jarak jauh penyuluh pajak yaitu kepala seksi penyelenggaraan, seksi evaluasi dan informasi, hingga widyaiswara pengampu mata pelatihan.

d. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan guna menemukan sumber-sumber yang mengandung

petunjuk-petunjuk atau fakta-fakta tertulis. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data berupa dokumen terkait penyelenggaraan pelatihan seperti Kerangka Acuan Program (KAP) Pelatihan, Garis-Garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), hasil Identifikasi Kebutuhan Diklat (IKD), hingga Laporan Penyelenggaran Pelatihan Seksi Evaluasi dan Informasi yang tersedia di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta. Dokumen tersebut nantinya akan digunakan sebagai bukti dan bahan untuk mendukung hasil penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian dengan jenis *mixed method* sehingga data yang dihasilkan berupa data kuantitatif dan kualitatif. Untuk itu, peneliti menggunakan teknik analisis data kuantitatif berupa analisis data deskriptif dan *importance performance analysis* sesuai Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017 tentang pedoman analisis data evaluasi pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan. Selain itu, instrumen evaluasi pelatihan ini telah tertulis dalam bentuk peraturan resmi sehingga tidak perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya. Sedangkan teknik analisis data kualitatif pada penelitian ini akan menggunakan model analisis data Miles, Huberman, dan Saldana yang prosesnya meliputi kegiatan kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan (*drawing*

and verifying conclusions). Penjelasan mengenai teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif dapat diketahui sebagai berikut.⁷²

a. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah metode analisis pada penelitian yang berlandaskan data konkrit (*positivistic*), berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Bentuk data penelitian yang akan dianalisis adalah angka-angka, data kuantitatif tersebut akan diukur menggunakan teknik statistik sebagai alat penghitungannya.⁷³ Teknik analisis data kuantitatif yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut.

1) Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono, metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.⁷⁴ Teknik analisis statistik deskriptif yang digunakan adalah teknik dalam bentuk distribusi frekuensi untuk mengetahui frekuensi penyebaran jawaban pada setiap item pertanyaan. Data yang terkumpul, kemudian ditabulasikan dan ditampilkan dilengkapi dengan rata-rata dan

⁷² Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. *“Qualitative Data Analysis”* (3rd ed.), (Los Angeles : SAGE Publications, 2014), hlm. 8-10.

⁷³ Sugiyono, *“Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D”*, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 13.

⁷⁴ *Ibid.*, hlm. 21.

persentase jawaban pada tiap-tiap butir pertanyaan yang dipilih responden. Penentuan indeks penilaian pada analisis ini merujuk pada PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan *range* teknik pengambilan keputusan sebagai berikut.

Tabel 1. 4

Indeks Penilaian Analisis Statistik Deskriptif

No.	Rentang Skor	Kategori
1	$1 \leq \text{Nilai rata-rata keseluruhan} < 1.8$	Tidak Baik
2	$1.8 \leq \text{Nilai rata-rata keseluruhan} < 2.6$	Kurang Baik
3	$2.6 \leq \text{Nilai rata-rata keseluruhan} < 3.46$	Cukup Baik
4	$3.4 \leq \text{Nilai rata-rata keseluruhan} < 4.2$	Baik
5	$4.2 \leq \text{Nilai rata-rata keseluruhan} < 5$	Sangat Baik

2) Analisis *Importance Performance Analysis*

Selain dengan teknik statistik deskriptif, penelitian ini juga menggunakan metode *Importance Performance Analysis* yang dimaksudkan untuk membuat suatu perbandingan antara tingkat kepentingan atau harapan (sumbu Y) dengan tingkat persepsi atau kenyataan (sumbu X). Menurut Martilla dan James, teknik ini digunakan untuk menentukan keberhasilan pelatihan dengan cara yaitu menentukan atribut yang akan diukur, memisahkan ukuran kepentingan dan ukuran kinerja, memosisikan sumbu vertikal dan horizontal (sumbu X dan Y), tentukan nilai median sebagai ukuran sentral, lakukan analisis hasil kinerja-kepentingan secara sistematis,

serta susun strategi berdasarkan hasil analisis yang ditemukan.⁷⁵ Hasil perbandingan tersebut akan diinterpretasikan dengan matriks/kuadran kepentingan kinerja sebagai berikut.

Gambar 1.2

Kuadran *Importance Performance Analysis*

		Persepsi/Kenyataan	
		Rendah	Tinggi
Kepentingan/ Ekspetasi/ Harapan	Tinggi	<p>Kuadran II (kepentingan tinggi; kinerja rendah) PERLU DIPERBAIKI</p>	<p>Kuadran I (kepentingan tinggi; kinerja tinggi) PERLU DIPERTAHANKAN</p>
	Rendah	<p>Kuadran IV (kepentingan rendah; kinerja rendah) TIDAK MENJADI PRIORITAS</p>	<p>Kuadran III (kepentingan rendah; kinerja tinggi) SUDAH BAIK, TIDAK PERLU DIPRIORITASKAN DAN DITINGKATKAN</p>

b. Analisis Data Kualitatif

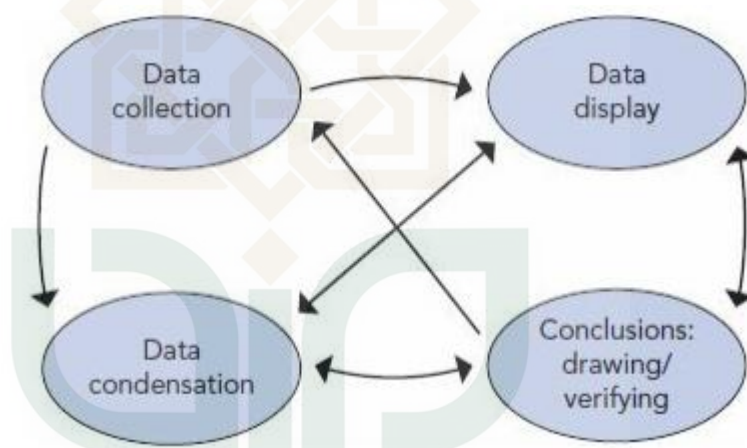
Aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara terus menerus dan berlangsung secara interaktif sampai tuntas, hal ini dimaksudkan agar data kualitatif dapat diperoleh dan terkumpul hingga

⁷⁵ Martilla, J. A., & James, J. C. "Importance-Performance Analysis". (The Journal of Marketing Vol. 41 No. 1 : 1986), hlm. 78.

jenuh.⁷⁶ Menurut Miles, Huberman, dan Saldana, ketika data kualitatif telah terkumpul, terdapat alur kegiatan analisis yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*).⁷⁷ Penjelasan mengenai alur analisis data kualitatif yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Gambar 1.3

Alur Analisis Data Kualitatif



1) **Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

Kondensasi data adalah proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasi data yang berkaitan dengan keseluruhan bagian seperti sumber catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan bentuk data empiris lainnya.⁷⁸ Pada penelitian ini, peneliti mengkondensasi data

⁷⁶ Sugiyono, „*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*”, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 244.

⁷⁷ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. „*Qualitative Data Analysis*” (3rd ed.), (Los Angeles : SAGE Publications, 2014), hlm. 8.

⁷⁸ *Ibid.*

dengan cara meringkas data yang diperoleh dari berbagai sumber yaitu hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan cara ini, peneliti mengaitkan satu data dengan data lainnya sehingga dapat menguatkan temuan yang diperoleh dan dapat membuat peneliti lebih memahami ketika akan melakukan analisis data selanjutnya.

2) Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah dilakukan kondensasi data, maka selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Penyajian data merupakan proses ketika sekumpulan data telah disusun dapat memberikan gambaran yang memungkinkan untuk dilakukan suatu penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam berbagai bentuk seperti teks uraian narasi singkat, hasil tabulasi, dan sejenisnya. Bentuk penyajian data teks yang bersifat naratif digunakan untuk menyajikan hasil wawancara dari informan, bentuk tabel dapat digunakan untuk memudahkan pembaca dalam memahami data hasil penelitian, penyajian data berbentuk tabel juga akan melengkapi proses analisis karena dapat membuat hasil penelitian menjadi lebih menarik.⁷⁹ Pada penelitian ini, penyajian data akan dilakukan dengan menyederhanakan kata-kata hasil wawancara yang telah direduksi hingga kemudian ditarik kesimpulannya.

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 8-9

3) Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Tahapan terakhir dalam melakukan analisis data kualitatif adalah menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan. Walaupun demikian, kesimpulan yang dihasilkan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, sehingga kesimpulan yang ditentukan perlu dilakukan verifikasi dengan cara memikirkan ulang selama proses analisis data kualitatif (melihat kembali kondensasi data maupun data yang disajikan) agar kesimpulan yang ditentukan tidak menyimpang. Namun, jika kesimpulan yang ditemukan telah konsisten dan membuktikan validitasnya maka dapat dibenarkan dan menjadi kesimpulan akhir yang kredibel.⁸⁰

7. Pengujian Keabsahan Data

Uji keabsahan data dilakukan guna menguji data yang telah diperoleh. Lebih dari itu, menguji keabsahan data merupakan suatu pembuktian apakah hasil penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah. Menurut Sugiyono, beberapa teknik uji keabsahan data yaitu uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability* (validitas

⁸⁰ *Ibid.*, hlm. 9-10.

eksternal), uji *dependability* (reabilitas), dan uji *confirmability* (obyektifitas).⁸¹

a. Uji *Credibility*

Teknik ini merupakan suatu pengujian validitas internal dimana peneliti mencari dan mengetahui tingkat kepercayaan terhadap data yang diperoleh dan diteliti. Uji *credibility* dapat dilakukan dengan 6 macam cara yaitu perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan mengadakan *member check*.

b. Uji *Transferability*

Teknik ini merupakan suatu pengujian validitas internal yang berfungsi untuk menguji seberapa besar nilai transfer dari suatu hasil penelitian, apakah hasil akhir penelitian dapat diimplementasikan ketika ditransfer kepada kondisi yang berbeda atau tidak. Dengan uji ini, pembaca dapat memahami hasil penelitian dan memungkinkan untuk menerapkan hasil penelitian sehingga penelitian ini akan diuraikan secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

c. Uji *Dependability*

Teknik ini merupakan suatu pengujian yang dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian oleh auditor atau pembimbing yang independen untuk mengaudit

⁸¹ Sugiyono, „*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*”, (Bandung : Alfabeta, 2017), hlm. 270-277.

keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian, bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan. Suatu penelitian dapat dikatakan *dependability* apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut.

d. Uji *Confirmability*

Teknik ini dilakukan untuk menguji objektivitas hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian dikarenakan dalam suatu penelitian jangan sampai ada prosesnya tetapi tidak ada yang dihasilkan. Apabila hasil penelitian yang dilakukan merupakan fungsi dan proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Berdasarkan beberapa teknik uji keabsahan data yang telah dijelaskan di atas, peneliti memilih uji *credibility* untuk melakukan pengujian keabsahan. Uji *credibility* (kredibilitas) yang digunakan adalah triangulasi teknik dan sumber. Pada triangulasi teknik, peneliti menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber data yang sama dengan teknik yang berbeda yaitu observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Gambar 1.4**Triangulasi Teknik**

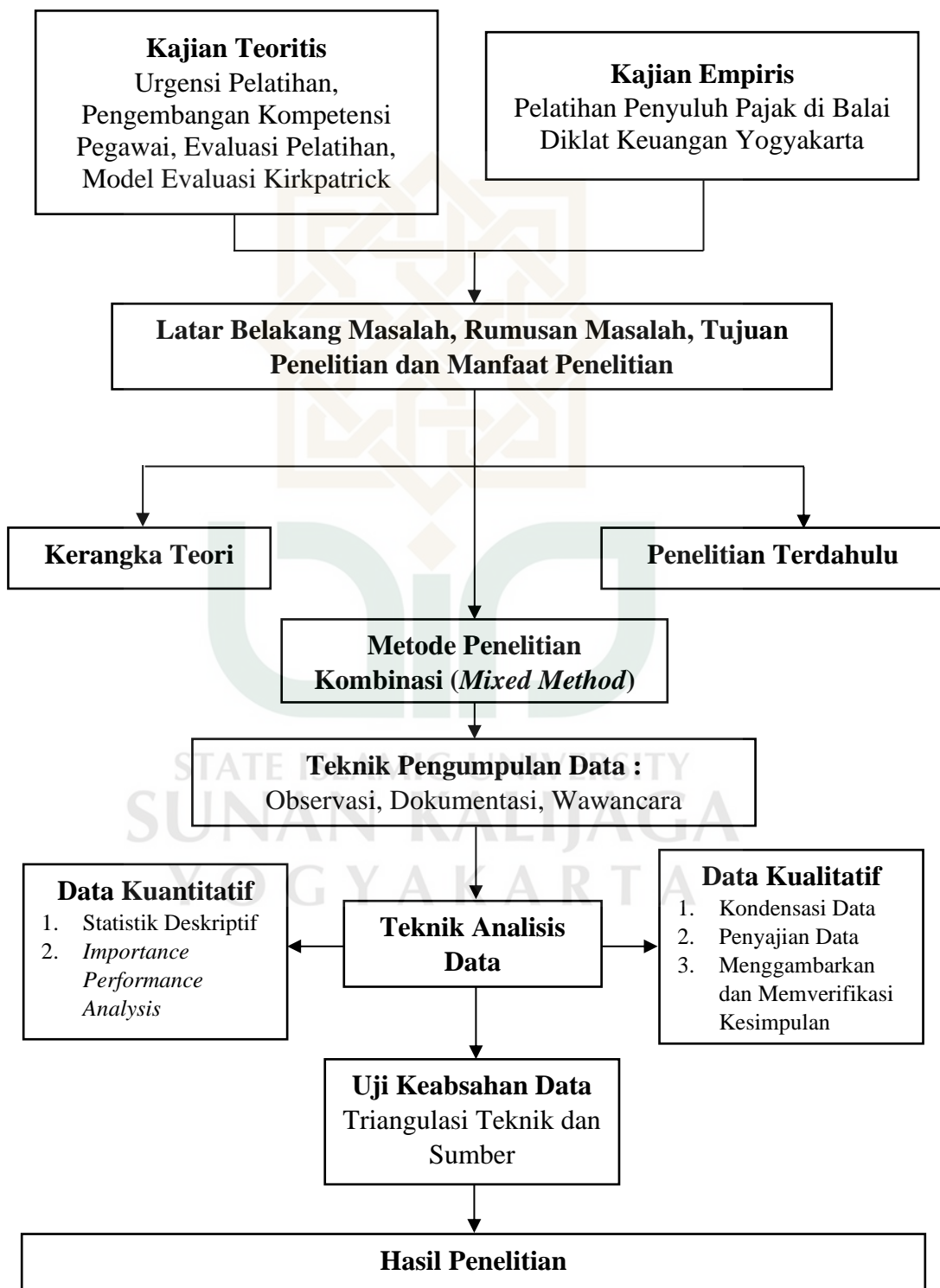
Sedangkan pada triangulasi sumber, peneliti menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber data yaitu diperoleh dari peserta, penyelenggara, dan pengajar.

Gambar 1.5**Triangulasi Sumber**

H. Alur Penelitian

Gambar 1.6

Bagan Alur Penelitian



I. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan, penelitian ini disusun berdasarkan 4 (empat) bab, masing-masing bab tersebut antara lain sebagai berikut:

- BAB I** Bab ini berisi mengenai pendahuluan penelitian, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian, alur penelitian, dan sistematika pembahasan.
- BAB II** Bab ini berisi mengenai gambaran umum penelitian yaitu profil Balai Diklat Keuangan Yogyakarta sebagai salah satu lembaga di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan jarak jauh penyuluh pajak bagi pegawai jabatan fungsional pajak di lingkungan Kementerian Keuangan.
- BAB III** Bab ini berisi mengenai hasil dan pembahasan, yaitu bagaimana hasil evaluasi pembelajaran pada pelatihan penyuluh pajak yang diselenggarakan secara jarak jauh. Hasil evaluasi mencakup 2 level yaitu level 1 akan mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggara dan pengajar, sedangkan level 2 akan mengukur tingkat pembelajaran peserta selama pelatihan.
- BAB IV** Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan implikasi, kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini,

sedangkan implikasi merupakan saran dan masukan yang perlu dipertimbangkan.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data evaluasi yang diperoleh serta hasil analisis wawancara yang telah dilakukan, penelitian ini dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut.

1. Hasil evaluasi level-1 terhadap penyelenggaraan pelatihan yaitu nilai rata-rata persepsi/kenyataan yang diperoleh pada seluruh atribut dikategorikan sangat baik, namun atribut nomor 4 dan 6 mengenai ketercukupan waktu pelatihan dengan jumlah materi yang diberikan, mengerjakan penugasan, kuis atau ujian menjadi prioritas utama untuk terus dilakukan perbaikan karena dikategorikan dalam kuadran II.
2. Hasil evaluasi level-1 terhadap pengajar pelatihan yaitu nilai rata-rata persepsi/kenyataan yang diperoleh pada seluruh atribut dikategorikan sangat baik, tidak ada atribut yang masuk ke dalam kuadran II, ini artinya sudah bagus dan perlu dipertahankan.
3. Hasil evaluasi level-2 *learning* yaitu dari rencana 28 peserta, sebanyak 26 peserta hadir mengikuti pelatihan, 25 peserta dinyatakan lulus pelatihan, 10 peserta lulus dengan predikat amat baik dan 15 peserta lulus dengan predikat baik. 3 peserta sisanya tidak lulus pelatihan dikarenakan 1 peserta tidak memenuhi syarat kelulusan, 1 peserta tidak hadir dan 1 peserta mengundurkan diri.

B. Saran

Sebagai implikasi, terdapat beberapa saran yang dapat diuraikan berdasarkan kesimpulan pada penelitian ini, antara lain yaitu :

1. Hasil evaluasi penyelenggaraan mendapat temuan bahwa atribut nomor 4 dan 6 pada kuadran II menjadi prioritas perbaikan karena menurut peserta, jumlah materi, penugasan, kuis atau ujian yang diberikan tidak berbanding dengan waktu yang disediakan. Sebagai contoh, salah satu bentuk penugasan untuk ujian akhir yang harus dikerjakan pada jam tugas mandiri di malam hari sebenarnya tidak cukup, hampir tiap malam peserta masih mengerjakan tugas. Untuk itu sebaiknya bentuk penugasan dikerjakan secara *asynchronus* saja di luar jam pelatihan sehingga tidak terikat jadwal pelatihan di malam hari.
2. Pada hasil evaluasi pengajar, gab pada atribut mata pelatihan ceramah tergolong rendah. Walaupun pemateri ceramah berbeda dengan tenaga pengajar/widyaiswara, namun dapat memungkinkan jika dilakukan evaluasi terhadap pemateri ceramah, namun dengan instrumen dan indikator berbeda dengan evaluasi tenaga pengajar/widyaiswara.
3. Pada hasil evaluasi level-2, terdapat 3 peserta yang tidak lulus, salah satunya terdapat peserta yang tidak hadir tanpa keterangan. Menurut peneliti sebaiknya dibuat aturan yang mewajibkan peserta untuk dapat hadir saat pelatihan dan diberikan sanksi bagi yang tidak dapat hadir tanpa keterangan. Walaupun tidak dapat hadir sebaiknya memiliki alasan yang tertulis dan ditandatangani langsung oleh pejabat pimpinan tinggi di unit kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I Wayan Arya. “Analisis Pelaksanaan Pelatihan Jarak Jauh Teknis Substantif Model-Model Pembelajaran Di Balai Diklat Keagamaan Denpasar.” *JAPAM (Jurnal Pendidikan Agama)* 1, no. 1 (2021): 1–11.
- Alsalamah, Aljawharah, and Carol Callinan. “Adaptation of Kirkpatrick’s Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers.” *Education Sciences* 11, no. 3 (March 11, 2021): 1–25. <https://www.mdpi.com/2227-7102/11/3/116>.
- Ambiyar, and Muharika. *Metodologi Penelitian Evaluasi Program*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Ardana. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Armstrong, Michael. *Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2010.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Ed. London: KoganPage, 2014.
- Astuti, Resti Fidi. “Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Di Badan Diklat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.” Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Aulia, Rahmat. “Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Pada Pelatihan Dasar CPNS Calon Hakim MA Pada Mata Pelatihan ANEKA Di Balai Diklat Keagamaan Jakarta.” *Wawasan* 1, no. 2 (2020): 22–29. <https://jurnal.bdkjakarta.org/index.php/wawasan/article/view/34>.
- Djudju, Sudjana. *Evaluasi Progran Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Hayati, Neneng, and Erwin Yulianto. “Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia.” *Journal Civics & Social Studies* 5, no. 1 (2021): 98–115.
- Hilburg, Rachel, Niralee Patel, Sophia Ambruso, Mollie A. Biewald, and Samira S. Farouk. “Medical Education During the Coronavirus Disease-2019 Pandemic: Learning From a Distance.” *Advances in Chronic Kidney Disease* 27, no. 5 (2020): 412–417.

- Iskandar, Azwar. "Evaluasi Diklat ASN Model Kirkpatrick (Studi Kasus Pelatihan Effective Negotiation Skill Balai Diklat Keuangan Makassar)." *Jurnal Pendidikan* 20, no. 1 (2019): 1–18.
- Jayanthi, Yanni Dwi. "Pengaruh Hasil Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Pelatihan Manajerial PT. KAI Bandung." *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah* 10, no. 2 (2014).
- Jumas, Dwifitra, Vivi Ariani, and Asrini. "Analisis Hubungan Efektifitas Pelatihan Kompetensi Tenaga Kerja Konstruksi Terhadap Level Kirkpatrick." *Rang Teknik Journal* 4, no. 1 (2021): 89–95.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Kantun, Sri. "Penelitian Evaluatif Sebagai Salah Satu Model Penelitian Dalam Bidang Pendidikan (Suatu Kajian Konseptual)." *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial* 10, no. 2 (2017): 1–15.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kirkpatrick, Donald L., and James D. Kirkpatrick. *Implementing The Four Levels: A Practical Guide For Effective Evaluation Of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007.
- Kirkpatrick, Donald L, and James D Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006.
- Magdalena, Ina, Hadana Nur Fauzi, and Raafiza Putri. "Pentingnya Evaluasi Dalam Pembelajaran Dan Akibat Memanipulasinya." *Bintang: Jurnal Pendidikan dan Sains* 2, no. 2 (2020): 244–257.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama, 2003.
- Martilla, John A, and John C James. "Importance-Performance Analysis." *The Journal of Marketing* 41, no. 1 (1986): 77–79. https://umnaw.ac.id/wp-content/uploads/2019/02/Importance-performance-analysis_Martilla-James-1977.pdf.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2008.

- Musallam, Muhammad 'Antar. "Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Manasik Haji Pada Calon Jama'ah Haji Kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan." UIN Syarif Hidayatullah, 2014.
- Mustafa, Habibullah. "Evaluasi Terhadap Program Pelatihan Keterampilan Pada Institut Kemandirian Dompot Dhuafa Tangerang." UIN Syarif Hidayatullah, 2017.
- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. 5th Ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170710833376/full/html>.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Peng, Peng-fei, Li Gong, and Yu Liu. "Construction of Teaching Effectiveness Evaluation System for Command Information System Major Based on Kirkpatrick Model." In *2nd International Conference on Education, Economics and Information Management (EEIM 2020)*, 50–55, 2020.
- Purnamawati, Tina. "Effectiveness of Distance Learning In Leadership Training of Supervisors in Human Resources Development Agency in South Kalimantan Province." *European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)* 2, no. 10 (2021): 71–79.
- Rahman, Muhammad Abdi, Rustan Amarullah, and Kemal Hidayah. "Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning Pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil." *Jurnal Borneo Administrator* 16, no. 1 (2020): 101–116.
- Ritonga, Ramayana, Asep Saepudin, and Uyu Wahyudin. "Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang." *Jurnal Pendidikan Nonformal* 14, no. 1 (2019): 12–21.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rivai, Veitzal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, and Willy Arafah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. 3rd ed. PT Raja Grafindo Persada, 2009.
- Rukmi, Hendang Setyo, Dwi Novirani, and Ahmad Sahrul. "Evaluasi Training Dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus Training Foreman

- Development Program Di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon).” In *5th National Industrial Engineering Conference*. Cilegon, 2014.
- Sahni, Jolly. “Managerial Training Effectiveness: An Assessment through Kirkpatrick Framework.” *TEM Journal* 9, no. 3 (August 28, 2020): 1227–1233.
- Sobana. “Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur.” *Jurnal Pendidikan Indonesia* 1, no. 2 (2020): 166–175.
- Sopacua, Evie, and Didik Budijanto. “Evaluasi 4 Tahap Dari Kirkpatrick Sebagai Alat Dalam Evaluasi Pasca Pelatihan.” *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan* 10, no. 4 (2007): 21049.
- Suardipa, I Putu, and Kadek Hengki Primayana. “Peran Desain Evaluasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.” *Widyacarya* 4, no. 2 (2020): 88–100. <http://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/widyacarya/article/view/796>.
- Suci, Yunisa Tri, and Ahmad Syariful Jamil. “Hubungan Tingkat Kepuasan Pelayanan Dengan Keberhasilan Peserta Pelatihan Teknis Bagi Penyuluh Pertanian.” *Jurnal Hexagro* 3, no. 2 (2019): 47–55.
- Sudjiono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Evaluasi (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi)*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Suharsono, Agus. “Pemanfaatan Learning Management System Menggunakan Google Site Pada Pelatihan Jarak Jauh Fungsional Penyuluh Pajak.” *Jurnal Kiprah* 9, no. 2 (2021): 74–81. <http://ojs.umrah.ac.id/index.php/kiprah>.
- Suharsono, Agus, and Oscar Wibiyakto. “Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluh Pajak Menggunakan Model Kirkpatrick Dan Importance Performance Analysis.” *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 6, no. 1 (2021).
- Suharto, Edi. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial Dan Pekerjaan Sosial*. Bandung: Refika Aditama, 2005.
- Sukardi. *Evaluasi Program Pendidikan Dan Kepelatihan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Sulthon, M., and Moh. Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Press Indo, 2006.

Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2019.

Widiatmanti, Herru. "Evaluasi Pelatihan Persipan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak." *Edumaspul-Jurnal Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 167–174.

Wirawan. *Evaluasi : Teori, Model, Standar, Aplikasi, Dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jakarta, 2020.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta, 2014.