

## Evaluasi dan Penyempurnaan Praktik Pelatihan *Fire Drill* dengan 4 Level Kirkpatrick pada Aston Priority Simatupang

Alif Ermawan\*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

[alifermawan@gmail.com](mailto:alifermawan@gmail.com)

Eva Hotnaidah Saragih

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

[eva@ppm-manajemen.ac.id](mailto:eva@ppm-manajemen.ac.id)

\*Corresponding Author

Diterima: 06-12-2021 | Disetujui: 28-12-2021 | Dipublikasi: 28-04-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

### RINGKASAN KASUS

Subjek Area Kasus: Manajemen Sumber Daya Manusia

Aston Priority Simatupang merupakan bisnis yang bergerak dibidang jasa akomodasi yang terdapat unsur pelayanan, kenyamanan, serta fasilitas penginapan yang memadai bagi masyarakat yang menginginkan sarana penginapan untuk kepentingan pribadi, pekerjaan, atau liburan. Pelatihan Fire Drill adalah pelatihan yang menjadi fokus utama penelitian ini, dimana pelatihan ini merupakan pelatihan yang bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Kirkpatrick sebagai landasan teori. Hasil yang didapatkan sebanyak 56,2 yang memahami materi dari nilai 100. Kemudian hampir semua department belum memahami materi yang diberikan ditunjukkan dengan nilai rata-rata yang belum mencapai 80 dan terdapat 8 pertanyaan yang belum dipahami oleh peserta. Hal ini menunjukkan pelatihan Fire Drill membutuhkan penyempurnaan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskripsi, dimana penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data, studi dokumen, dan studi pustaka. Peneraan pelatihan oleh *Training Manager* Aston Priority Simatupang cukup baik tetapi ada hal yang dapat ditingkatkan seperti, dapat membuat Post Test dan Pre Test, memperbaiki peta posisi penempatan alarm kebakaran, dan memperjelas materi pelatihan. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti dapat lebih memperdalam program pelatihan yang diteliti dengan memperkaya data menggunakan metode pengumpulan data kuesioner dan wawancara agar dapat melengkapi informasi dan menambah validitas penelitian yang dilakukan.

*Kata Kunci:*

*Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Fire Drill, Kirkpatrick*

### CASES SUMMARY

*Case's Subject Area: Human Resource Management*

*Aston Priority Simatupang is a business engaged in accommodation services that include service, comfort, and adequate lodging facilities for people who want lodging facilities for personal, work, or leisure purposes. Fire Drill training is the main focus of this research, where this training is mandatory for all employees. This study uses Kirkpatrick's theory as the theoretical basis. The results obtained were only 56.2 who understood the material from a score of 100. Then almost all departments did not understand the material given, as indicated by the average score that had not reached 80, and the participants did not understand eight questions. This shows that Fire Drill training needs improvement. The research method uses a descriptive qualitative approach, where this research is carried out by collecting data, document studies, and literature studies. Implementing the training by the Aston Priority Simatupang Training Manager is quite good. Still, it can improve some things, such as making Post Tests and Pre Tests, improving the map of the position of fire alarm placements, and clarifying training materials. In further research, researchers should be able to further deepen the training program under study by enriching the data by using questionnaires and interviews data collection methods to complete the information and increase the validity of the research conducted.*

*Keywords:*

*Human Resource Management, Training, Fire Drill, Kirkpatrick*

## **PENDAHULUAN**

Indonesia merupakan negara yang bergerak dalam bidang pariwisata, memiliki berbagai macam budaya dan tradisi. Oleh karena itu, hotel sangat berperan penting dalam memberikan pelayanan dan fasilitas untuk masyarakat yang ingin melakukan kegiatan wisata. Pada bidang bisnis ini umumnya melibatkan manusia sebagai berjalannya proses bisnis atau sebagai sumber daya yang digunakan perusahaan untuk pelayanan terhadap masyarakat. Pagi itu, pada tanggal 23 September 2020 matahari mulai menyinari kantor perhotelan Aston Priority Simatupang yang terletak dibagian selatan kota Jakarta tepatnya di Jl. TB Simatupang. Jam sudah menunjukkan pukul 09.00 pagi. Bu Mutmainah (biasa dipanggil mba imoy), seorang *Training Manager* sudah duduk di kursi mejanya.

Sejenak ia terlihat sedang mengerjakan beberapa dokumen untuk mengadakan pelatihan hari ini. “Selamat pagi mba imoy”, ucap saya menyapa. Saya yang akrab dipanggil alif sedang melaksanakan magang di perusahaan tersebut. “Eh, selamat pagi lif” sahut mba imoy sambil tetap mengerjakan pekerjaannya. “Bagaimana untuk pelatihan hari ini mba” tanya saya. Mba imoy menjawab “Kita sudah siap untuk melakukan pelatihan *Fire Drill* hari ini LCD, laptop, dan kursi sudah dipasang sesuai dengan kebutuhan”.

Kemudian Imoy melanjutkan kalimatnya “Kamu nanti bantu saya untuk melakukan absen peserta dan memastikan semua peserta ikut dalam pelatihan ini. Kemudian kamu ambil foto untuk dokumentasi saat kerja kelompok nanti”. Seakan memahami maksud dari perkataan mba imoy saya berusaha menanggapi “Baik mba, memang nya apa saja kegiatan yang dilakukan pelatihan ini mba?.” Dengan tatapan mata yang serius dan badan yang tegap menjawab. “Program pelatihan yang diselenggarakan mencakup pembekalan pengetahuan yang diberikan secara *classroom* dan pelatihan dalam bentuk *role play* atau simulasi bencana dimana setiap karyawan akan membentuk tim dan melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu ada juga program pelatihan mengenai cara menggunakan alat pemadam api ringan (APAR) dan memadamkan api.”

Dengan penasaran saya menanyakan kembali tentang pelatihan “Setelah dilakukan pelatihan apa yang akan dilakukan lagi?.” Tanpa pikir panjang mba imoy menjawab “Pelatihan ini merupakan pelatihan yang bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan. Setelah dilakukannya pelatihan, perusahaan melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang sudah dilakukan. Dengan adanya evaluasi bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui dan dapat mengukur kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang kemudian berguna dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karir di masa yang akan datang”, ungkapnya

## **PEMBAHASAN KASUS**

Aston Priority Simatupang yang tergabung dalam *Archipelago Group* ini berdiri sejak 2015. Di awal berdirinya perusahaan sudah banyak melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawannya. Beberapa pelatihan yang diselenggarakan Aston Priority Simatupang antara lain: *Fire Drill*, *General Training Orientation*, *Fine Dining Knowledge*, *Service excellence*, dan masih banyak

---

pelatihan lainnya. Pada tahun 2016, setelah hotel didirikan *occupancy* hanya 30 persen dan pendapatan sangat rendah.

Memasuki tahun 2017, perusahaan mulai berhasil memenangkan beberapa penghargaan. Dengan daya dukung dari 161 karyawan sampai dengan tahun 2019 perusahaan berhasil meningkatkan *occupancy* kamar mencapai 95%. Kondisi ini lah yang selanjutnya memicu kenaikan pendapatan sampai 3 kali lipat.

Sebagai salah satu pemain dibidang jasa akomodasi, perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Karena kualitas pelayanan karyawan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected service*). Situasi ini didorong karena sebagian aktivitas pekerjaan membutuhkan tenaga kerja dari masing-masing sumber daya manusia. Menurut Mutmainah, hal-hal itulah yang menjadi tantangan untuk dapat memberikan pelatihan yang berkualitas.

Memasuki tahun 2020, saat Covid-19 pertama kali masuk Indonesia harapan itu semua hilang “Kita cukup kaget dikarenakan adanya kejadian pandemi Covid-19 ini. Sejak bulan Maret lalu kita tidak bisa melaksanakan pelatihan dan harus menunda kegiatan dikarenakan semua karyawan harus bekerja dari rumah. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya mencegah penyebaran Covid-19”.

Tidak menyerah sampai disitu, perusahaan berupaya untuk segera mengadakan pelatihan lagi. “Harapan itu kembali lagi di akhir tahun 2020 tepatnya pada bulan September sudah diberlakukannya new normal sehingga perusahaan bisa melakukan kegiatan pelatihan tetapi masih harus dibatasi dengan 50% dari jumlah karyawan. Namun setelah diadakannya pelatihan hasil evaluasi dari pembelajaran di dalam kelas yang telah dilakukan, diperoleh hasil pelatihan yang diberikan kurang efektif karena dari hasil survey nilai rata-rata yang didapatkan hanya sebanyak 56,2 yang memahami materi dari nilai 100. Selain itu juga nilai rata-rata setiap *department* menunjukkan bahwa hampir semua *department* belum memahami materi yang diberikan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai rata rata *department* yang belum mencapai nilai 80 dari nilai tertinggi 100. Selain itu juga terdapat 8 pertanyaan yang masih belum dipahami oleh peserta karena nilai rata-rata masih dibawah 60 dari nilai tertinggi 100. Hal ini menggambarkan bahwa pemahaman peserta akan materi yang disampaikan belum menunjukkan tercapainya tujuan pelatihan”. Ucapnya.

Untuk dapat memberikan masukan yang lengkap terkait hasil evaluasi pelatihan, maka perlu dilakukan studi lebih lanjut terkait program lengkap pelatihan *Fire Drill* yang diselenggarakan bagi karyawan Aston Priority Simatupang. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui seberapa sesuai suatu pelatihan dengan teori dan juga sasaran yang ingin dicapai. Dengan adanya penelitian ini diharapkan peneliti dapat mendalami permasalahan hubungan antara teori dan praktik pelatihan pada karyawan, serta memberikan saran kepada Aston Priority Simatupang agar dapat memberikan program pelatihan dengan baik dan sesuai sasaran bagi seluruh karyawan dari berbagai *department* dapat bekerja dengan semaksimal mungkin dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi, khususnya dari aspek *safety*.

Model evaluasi empat level diperkenalkan pertama kali oleh Donald L. Kirkpatrick pada tahun 1959 dengan artikelnya yang terdapat empat seri yang berjudul “*Techniques for Evaluating Training Programs*”. Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) mengemukakan tiga alasan spesifik dalam melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu: untuk menjustifikasi keberadaan anggaran pelatihan dengan memperlihatkan bagaimana program pelatihan tersebut berkontribusi pada tujuan dan berharga kepada penyelenggara pelatihan dalam meningkatkan program pelatihan di masa *dating*. Kemudian memberikan saran dan masukkan kepada pengajar mengenai tingkat efektivitas mereka dalam mengajar. Selain itu evaluasi dapat memberikan informasi kepada para pembuat keputusan terkait dengan pelaksanaan program pelatihan. Empat level evaluasi yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2006) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Level 1

Bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Untuk mengukur reaksi ini pelatih biasanya melakukan dengan menggunakan *reaction sheet* yang berbentuk kuesioner. Pada evaluasi level 1 ini dimaksudkan untuk mendapatkan respon dari peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan. Oleh sebab itu waktu yang paling tepat untuk menyebarkan kuesioner adalah pada setiap sesi dari pelaksanaan pelatihan, setelah pelatihan berakhir atau beberapa saat sebelum pelatihan itu berakhir.

2. Level 2

Bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training* atau sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur pengetahuan pembelajaran peserta adalah tes tertulis biasanya dapat menggunakan cara seperti *survey*, *pre test*, dan *post test*. Untuk mengetahui tingkat perbaikan tersebut, tes dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan.

3. Level 3

Bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud di sini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi yang disampaikan pada saat pelatihan.

4. Level 4

Bertujuan menganalisis hasil akhir dari pelatihan anda. Ini termasuk hasil yang anda atau organisasi anda tekankan untuk menjadi baik untuk bisnis, bagus untuk karyawan, atau bagus untuk yang mendasar.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2006) terbagi menjadi 4 level. Merujuk pada pandangan Kirkpatrick penelitian ini hanya menggunakan evaluasi level 1 dan level 2. Level yang pertama bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Kemudian level yang kedua bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training* atau sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Perbandingan teori dan Praktek dapat dilihat pada tabel 1.

**Table 1 Perbandingan Teori dan Praktik**

TEORI	PRAKTIK		
	Pelatihan Fire Drill APS Tahap 1 (classroom)	Pelatihan Fire Drill APS Tahap 2 (simulasi)	Temuan Kesenjangan
<p><b>Evaluasi Pelatihan Level 1 dan 2 menurut Kirkpatrick (2006)</b></p> <p>Evaluasi Pelatihan Tahap 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan.</li> <li>Melihat indikator-indikator yang menjadi acuan untuk pengukuran seperti fasilitas, instruktur saat pelatihan, konsumsi dan penyampaian materi.</li> <li>Melakukan <i>reaction sheet</i> yang berbentuk kuesioner</li> </ul> <p>Evaluasi Pelatihan tahap 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengukur pengetahuan pembelajaran menggunakan cara seperti <i>survey</i>, <i>pre test</i>, dan <i>post</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan <i>training</i> sudah melakukan pengukuran terhadap kegiatan pelatihan menggunakan <i>reaction sheet</i> dengan melihat indikator-indikator yang menjadi acuan.</li> <li>Belum melakukan <i>pre test</i> ataupun <i>post test</i> terhadap pelatihan yang dilaksanakan.</li> <li>Dari hasil evaluasi, nilai rata-rata seluruh peserta sebesar 56,2 (kurang dari 80, nilai minimal untuk kategori baik). Bahkan ada satu departemen yang mendapatkan nilai dibawah 50 yaitu Security dengan nilai 32 dari 100. Terdapat 8 pertanyaan yang masih dibawah nilai 60 dari 100.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat <i>reaction sheet</i> untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap kegiatan simulasi yang diselenggarakan.</li> <li>Penyelenggara belum melakukan <i>pre test</i> ataupun <i>post test</i> terhadap simulasi yang dilaksanakan.</li> <li>Dari hasil evaluasi terdapat satu masalah yaitu alarm kebakaran tidak terdengar jelas ini dikarenakan alat alarm tidak berfungsi dengan baik di berbagai tempat tertentu seperti lantai 6, lantai 25, <i>meeting room</i>, <i>kitchen</i>, dan <i>basement</i>, sehingga menghambat karyawan untuk melakukan kegiatan simulasi.</li> </ul>	<p>Tidak ditemukan kesenjangan karena pada tahap 1 (<i>classroom training</i>) sudah melakukan <i>reaction sheet</i> untuk mengetahui seberapa puas peserta terhadap pelatihan yang dilaksanakan selain itu juga pada tahap 2 (simulasi) <i>training</i> manager sudah melakukan pengukuran tingkat kepuasan peserta terhadap simulasi yang dilaksanakan.</p> <p>Ditemukan tiga kesenjangan pada evaluasi tahap 2 ini:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Training</i> manager tidak melakukan <i>pre test</i> dan <i>post test</i> terhadap dua pelatihan yang diselenggarakan yaitu tahap <i>classroom</i> dan simulasi.</li> <li>Materi kurang jelas dan kurang dipahami oleh peserta.</li> <li>Alarm kebakaran kualitas kurang baik dan jarak alarm terlalu jauh dari seluruh tempat.</li> </ol>

Sumber: Hasil pengolahan penulis (2021)

Berdasarkan hasil dari identifikasi kesenjangan antara teori dan praktik terdapat 3 (tiga) kesenjangan yang akan dibuatkan rancangan rekomendasi perbaikannya, yaitu: (1) pembuatan *pre test* dan *post test* untuk pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang; (2) materi kurang dipahami dengan baik oleh peserta; (3) fasilitas bekerja kurang baik seperti alarm kurang terdengar.

### **Rancangan *Pre Test* dan *Post Test* Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang**

Berdasarkan hasil dari tabel 1 Aston Priority Simatupang sebaiknya membuat dan melakukan *pre test* sebelum mengadakan pelatihan untuk mengetahui tingkat pengetahuan terhadap materi pelatihan dan melakukan *post test* setelah pelatihan dilaksanakan sehingga bisa melihat apakah pelatihan sudah mencapai tujuan yang diharapkan. Karena program pelatihan dikatakan berhasil ketika aspek tersebut mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Pertanyaan *Pre test* dan *Post test* dalam bentuk *multiple choice* yang telah dilakukan terdiri dari:

1. Apa itu ERT?
2. Apa itu CMT?
3. Apa itu CMC?
4. Siapa saja member *Fire Fighting*?
5. Siapa saja member *Rescue Team*?
6. Siapa saja member *Evacuation Team*?
7. Siapa saja member *Administration*?

### **Perbaikan Materi dan Fasilitas Pendukung Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang**

Penyebab tidak tercapainya tujuan pelatihan ini disebabkan oleh pelatih memberi materi kurang jelas dan materi terlalu banyak menggunakan bahasa Inggris sehingga kurang dimengerti oleh beberapa peserta terutama satpam. Selain itu juga fasilitas yang digunakan kurang memadai contohnya seperti layar LCD kecil, tidak sebanding dengan ukuran ruangan yang cukup besar. Tinggi dan posisi penempatan LCD yang hampir sejajar dengan kursi peserta juga membuat peserta yang duduk di belakang sulit melihat dan membaca LCD dengan jelas, selain karena jauh juga bisa karena terhalang oleh peserta yang duduk di depannya.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian rekomendasi yang dapat diberikan terhadap evaluasi pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang lebih meningkatkan dan memperjelas materi yang diberikan juga materi lebih menggunakan istilah-istilah dalam bahasa Indonesia karena masih banyak peserta yang belum mengerti dengan tugas pokok dari masing-masing tim dan lebih mengetahui anggota yang menjadi bagian dari tim supaya tidak kebingungan saat terjadi keadaan darurat. Misalnya pada materi tentang anggota dari setiap tim, sebaiknya diganti dengan cara menggunakan alat kebakaran dengan baik dan benar. Terkait pemaparan materi, daripada menggunakan LCD lebih disarankan memanfaatkan layar besar yang sudah disediakan oleh hotel yang bisa dilihat dengan jelas oleh peserta yang duduk di bagian belakang.

### **Perbaikan Alarm Simulasi Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang**

Kemudian untuk sesi simulasi sebaiknya pihak Aston Priority Simatupang mempelajari dan memperbaiki peta posisi penempatan serta kekuatan suara alarm kebakaran, dengan menaruh alarm kebakaran berkualitas baik pada titik yang mudah didengar karyawan dari seluruh area. Pastikan alat

alarm berfungsi dengan baik, termasuk di lantai 6, lantai 25, *meeting room*, *kitchen*, dan *basement* dengan menguji coba alat terlebih dulu sebelum simulasi dilakukan.

## **PENUTUP**

“Tantangan kita cukup banyak memperbaiki metode pelatihan agar tujuan dari pelatihan tercapai, memperbarui protokol kesehatan sesuai dengan aturan pemerintah dan melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dijalankan. Maka, pelayanan optimal menjadi poin penting dalam menjalankan bisnis perusahaan” ucap Mutmainah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badu, Qamar S. (2012). Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick Pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal Dan Syarat Batas. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 16 (Edisi Dies Natalis Ke 48 UNY). 102-129.
- Ermawan, Alif. 2020. *Efektifivitas Pelatihan pada Karyawan Aston Priority Simatupang*.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hardjanto, I. & Meitaningrum, D.A. & Siswidiyanto. (2013). *Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai*. Retrieved from <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/viewFile/117/97>
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Ed. 11)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. (2010). *Human Resource Management*. Edisi Tigabelas, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Y. (2018). Penerapan Model Kirkpatrick Untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau, *Andragogi Jurnal Diklat Teknis*, 7(2), 170-187.
- Noe, Raymond A. (2017). *Employee Training and Development*. New York: McGraw Hill
- Prijowuntato, Widanarto S. & Widharyanto, B. (2021). Training Evaluation of Elementary School Teachers of 3T Regions of Mahakam Ulu Regency By Using Kikrpatrick. *International Journal of Indonesian Education and Teaching*, 5(2), 185-195
- Ritonga, R. & Saepudin, A. & Wahyudin, U. (2019). Penerapan Model Evaluasi KirkPatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1), 13-21.
- Khurotin, N. & Afrianty, Tri W. (2018). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 64(1), 195-203.
- Utomo, Prasetyo U. & Tehupeiry, Karinka P. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 38-41.
- Widyastuti, U. & ES, Dedi P. (2015). Evaluasi Pelatihan (Training) Level II berdasarkan Teori The Four Levels Kirkpatrick. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. 3(2). 199-128.