



iMProvement

Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

e-ISSN: 2597-8039

Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>

Journal Email: improvement@unj.ac.id



Evaluasi Program Pembelajaran *E-Learning* Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Tahun 2020

Sayekti Dewi Anggraeni
Universitas Negeri Jakarta
Dewi.alink@gmail.com

Abstract

This training aims to analyze the level of participant satisfaction (evaluation level reaction) to e-learning training providers, analyze the level of understanding of participants (evaluation level learning), analyze changes in participant behavior (evaluation level behavior), and analyze the impact of changes in participant behavior (evaluation level result). The method used in this research is the four-level Kirkpatrick Evaluation Method. The results of this study from the four levels of evaluation have met the criteria for success but there are still improvements that must be followed up by the BPPK.

Key Words : *Evaluation, training, e-learning*

Abstrak

Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan peserta (evaluasi level *reaction*) terhadap Penyelenggara pelatihan *e-learning*, menganalisis tingkat pemahaman peserta (evaluasi level *learning*), menganalisis perubahan perilaku peserta (evaluasi level *behavior*), dan menganalisis dampak perubahan perilaku peserta (evaluasi level *result*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Evaluasi Kirkpatrick empat level. Hasil dari penelitian ini dari keempat level evaluasi telah memenuhi kriteria berhasil tetapi masih ada perbaikan yang harus ditindaklanjuti oleh BPPK.

Kata Kunci : Evaluasi, pelatihan, *e-learning*

PENDAHULUAN

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan Unit Eselon I (satu) di Kementerian Keuangan yang memiliki tugas utama mengembangkan sumber daya manusia melalui proses pendidikan dan pelatihan (diklat). Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 212/PMK.01 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, BPPK mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara.

Selain PMK tersebut BPPK juga sebagai salah satu tema sentral dalam inisiatif strategis program reformasi dan transformasi kelembagaan *Kementerian* Keuangan, berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Nomor – 924/KMK.011/2018 tentang Kemenkeu *Corporate University* (Corpu). Selama Periode 2012 sampai dengan 2018 persentase jam pelatihan terhadap jam kerja pegawai Kemenkeu terus meningkat dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 yaitu tahun 2015 sebesar 3,5%, tahun 2016 sebesar 3,75%, tahun 2017 sebesar 4,00%, tahun 2018 sebesar 4,25%, dan tahun 2019 sebesar 4,5% tetapi peningkatan tersebut tidak disertai dengan peningkatan anggaran yang

diberikan oleh Kemenkeu kepada BPPK. Salah satu terobosan untuk meningkatkan persentase jam pelatihan pegawai Kemenkeu, BPPK tidak hanya menggunakan metode klasikal atau tatap muka langsung. BPPK juga menggunakan metode *e-learning* sebagai salah satu pilihan yang disediakan.

e-Learning saat ini menjadi pembelajaran yang diminati karena bisa dilaksanakan di mana saja dan kapan saja, tidak terbatas pada ruangan dan waktu. Salah satu kampus yang menggunakan metode *e-learning* dalam pembelajarannya adalah AMIK BSI Bekasi, Universitas Terbuka, Universitas Teknologi Indonesia dan masih banyak lagi Universitas yang menggunakan *e-learning* sebagai pembelajarannya. Salah satu contoh bentuk *e-learning* lainnya yaitu Ruang Guru. Ruangguru.com telah dinobatkan menjadi penerima beragam penghargaan.

Penyelenggaraan *e-learning* di BPPK menggunakan konsultan dan mengadaptasi dari penyelenggaraan *e-learning* dari berbagai *Corporate University* BUMN seperti PLN *Corporate University*, Telkom *Corporate University*, BRI *Corporate University* dan beberapa BUMN lainnya. Hal tersebut terlihat dari *benchmarking* (kunjungan) dan mengundang

narasumber yang dilakukan oleh BPPK semenjak tahun 2014.

Dalam mendukung pembelajaran *e-learning*, BPPK telah menyediakan website atau platform yaitu www.klc.kemenkeu.go.id. Menu dalam platform tersebut (gambar 1.1) antara lain *course* (pelatihan), *microlearning*, *knowledge center* (pusat pengetahuan), *community of practice*, dan (komunitas para ahli). Sedangkan fitur pada platform dalam mendukung *e-learning* adalah memutar materi berupa audio, visual, audiovisual (video), unduh materi, forum diskusi, *chatting*, kuis dan unggah tugas. Selain itu, widyaiswara/ pengajar dapat menyediakan waktu khusus bagi peserta untuk bertanya atau konsultasi terkait materi melalui *chatting* dan webinar.

Website tersebut telah digunakan sejak tahun 2017, telah berisi ratusan pelatihan, baik yang bisa langsung diikuti maupun yang terbatas penggunaannya. Materi pelatihan berisikan materi Anggaran, Bea dan Cukai, Pajak, Perimbangan Keuangan, Kekayaan Negara, Kebijakan Fiskal, Pengelolaan dan Pembiayaan Risiko, Perbendaharaan, dan lainnya yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan Negara. Website tersebut telah berisikan 230

online course (pelatihan *e-learning*) dengan tema keuangan Negara, 1778 knowledge document berisikan video dan artikel, dan juga 57 Community of Practice.

Kondisi yang dialami BPPK dalam memanfaatkan *e-learning* sebagai metode belajar berbeda dengan hasil beberapa penelitian terkait *e-learning*. BPPK belum mendapatkan hasil positif sebagaimana penelitian terkait *e-learning* seperti:

1. Haley (2013) menemukan bahwa *online learning* memiliki implikasi positif terhadap pemahaman lebih baik dan memberikan lingkungan belajar yang efektif.
2. Xu, Huang, Wang, dan Heales (2014) menemukan bahwa desain pembelajaran melalui *e-learning* berdampak signifikan terhadap ekspektasi prestasi belajar, kepuasan, kemampuan diri (*self-efficacy*) dan pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar.
3. Luaran, et al. (2014) menemukan bahwa *e-learning* dapat memberikan gaya belajar yang menarik dan meningkatkan prestasi akademik siswa. Selain itu, *e-learning* juga dapat membantu memahami materi secara lebih efektif dibandingkan metode klasikal di kelas.

4. Standiford (2015) manfaat utama dari *e-learning* adalah fleksibilitas waktu pembelajaran. Fleksibilitas waktu belajar diperoleh dari akses materi di *e-learning* dapat dilakukan dari mana saja dan kapan saja.

Melihat kondisi program manajemen pembelajaran *e-learning* di BPPK masih memerlukan adanya perbaikan-perbaikan baik dari penyelenggaraannya, kurikulumnya, pengajarnya, maupun system pembelajarannya dan lain sebagainya. Pembelajaran *e-learning* di BPPK sudah berlangsung dari tahun 2016, banyak sekali permasalahan mengenai program *e-learning*.

Masalah yang berhubungan dengan *e-learning* di BPPK antara lain: Pertama, penyelenggaraan *e-learning* harus didukung oleh budaya belajar yang sangat kuat, artinya seorang pegawai mempunyai keinginan sendiri untuk belajar dimana saja, kapan saja, dan tidak terbatas oleh apapun. Kesadaran akan budaya belajar inilah yang menjadi pondasi awal seorang pegawai mau mengikuti pembelajaran *e-learning*. Pada kenyataannya saat ini, masih diterapkannya system reward (hadiah) dan punishment (hukuman) terhadap budaya belajar terutama pembelajaran *e-learning*. Kedua, waktu yang

disediakan kantor untuk mengikuti pembelajaran *e-learning* terkadang kurang sinkron.

Banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai padahal yang bersangkutan sedang mengikuti pembelajaran *e-learning* membuat seorang pegawai tidak maksimal dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan *e-learning* yang diikuti. Ketiga, kualitas sistem dari pelatihan *e-learning*, terkadang pengetahuan yang dimiliki oleh peserta dalam menggunakan website *e-learning* masih kurang, sehingga dirasakan pembelajaran membingungkan. Kemungkinan bahwa pada sistem pembelajaran *e-learning* tersebut terlalu lama loading, sehingga pegawai merasa bosan dan tidak menyelesaikan pelatihan *e-learning*.

Keempat, kualitas kurikulum dari pelatihan *e-learning* juga menjadi alasan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan *e-learning* atau tidak. Pada pelatihan orang dewasa, jika dirasakan bahwa pelatihan yang diikuti tidak memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun pekerjaan membuat pegawai tersebut juga enggan mengikuti pelatihan tersebut. Faktor lain mengenai kurikulum adalah adanya unsur kebaruan atau update terhadap materi yang diikuti, jika materi yang

disampaikan merupakan materi-materi lama, maka pegawai juga akan merasa bosan. Kelima, layanan yang diberikan oleh penyelenggaraan *e-learning*, layanan yang diberikan oleh penyelenggaraan adalah tidak bertemu langsung dengan pegawai yang mengikuti pelatihan *e-learning*. Jika layanan yang diberikan tidak memuaskan atau tidak menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pegawai akan merasa malas mengikuti pelatihan *e-learning*.

Pelatihan *e-learning* memang merubah pola pikir dan cara menambah pengetahuan dan ketrampilan, karena yang dahulu peserta bisa bertemu langsung dengan pengajar, menjadi belajar mandiri maupun dengan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pejabat eselon tiga pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan Kinerja di Pusdiklat Keuangan Umum Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, diperoleh beberapa pernyataan antara lain:

1. Tingkat Kepuasan Peserta atau evaluasi *reaction* terhadap penyelenggaraan *e-learning* sudah bagus tetapi masih ada beberapa *e-learning* dengan nilai indeks yang masih dibawah target, hal tersebut dikarenakan persiapan dari *e-learning* sangat kurang, sehingga menyebabkan peserta belum menjadi puas.
2. Tingkat *Learning* pada pelatihan *e-learning* di Pusdiklat Keuangan Umum, belum memperlihatkan hal yang maksimal, terlihat dari banyaknya jumlah peserta yang melakukan *retake* pada saat ujian dengan bentuk *multiple choice* atau pilihan ganda, juga nilai yang diperoleh masih dibawah nilai dengan predikat baik yaitu diatas 75.
3. Evaluasi level 3 (perilaku) dan level 4 (Dampak) *e-learning* masih agak berat karena pelaksanaannya, beda dalam hal penyerapan materinya. Apalagi *e-learning* dengan banyak praktek, belum memenuhi harapan dari Pusdiklat Keuangan Umum. Jika ingin melaksanakan evaluasi level 3 dan level 4 berarti harus di monitoring terus menerus dalam penyelenggaraan *e-learning* tersebut untuk melihat tingkat penyerapan materi pemahaman dari masing-masing peserta dan pelaksanaan *e-learning* harus diperbanyak dengan model *synchronous maya* (tatap muka virtual).
4. Pusdiklat Keuangan Umum pernah mendapatkan tantangan dari Kepala Pusdiklat, bahwa pelatihan *e-learning* seharusnya bisa dievaluasi sampai pada level 4 (dampak)

Mengingat pentingnya masalah yang ada dan tantangan dari Kepala Pusdiklat, diperlukan penelitian dan evaluasi terhadap manajemen program pembelajaran *e-learning* yang telah dilaksanakan selama ini. Model Kirkpatrick dinilai cocok digunakan untuk menganalisis program pembelajaran *e-learning* di BPPK.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis evaluasi program pelatihan *e-learning* yang diselenggarakan di BPPK dengan menggunakan metode Evaluasi Kirkpatrick empat level yang terdiri dari level evaluasi reaction, level evaluasi learning, level evaluasi behavior, dan level evaluasi result.

KAJIAN TEORITIK

Evaluasi Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (1985) menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena.

Menurut Alkin (2011) evaluasi adalah suatu prosedur yang sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menilai suatu informasi. Menurut definisi Alkin tersebut, Groundcloud seperti dikutip oleh Djaali dan Mulyono (2004) mengemukakan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sejauhmana tujuan atau program telah tercapai.

Menurut Rogers dan Badam (1992) evaluasi adalah menentukan atau membentuk suatu keputusan tersebut harus berdasarkan bukti-bukti yang kuat. Keputusan ini dihubungkan dengan sejauhmana ketercapaian target yang diharapkan secara umum.

Menurut Worthen dan Sanders (1997) dua ahli evaluasi mengatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga tentang sesuatu, mencari sesuatu tersebut, juga termasuk mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur, serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Definisi evaluasi menurut Rosyda (2004) sebuah proses dari menggambarkan dan memaparkan berbagai informasi yang

berguna untuk menetapkan sebuah pilihan putusan.

Definisi evaluasi menurut Kaufman dan Thomas (1980) evaluasi adalah proses untuk menilai kualitas yang terjadi, evaluasi jika dilakukan dengan benar akan mengontrol dengan menentukan celah antara apa yang terjadi dan seharusnya terjadi.

Menurut Muzayanah (2007) evaluasi adalah bentuk membuat keputusan apakah program yang dievaluasi perlu diperbaiki pelaksanaannya serta prosedurnya, apakah ditambah atau dikurangi strategi atau tekniknya. Sehingga dengan melakukan evaluasi program maka informasi dasar yang tergalil dapat mengarah pada pemahaman dan perumusan kembali tujuan, rancangan maupun teknik penyelenggaraan suatu program yang telah diinterpretasikan kegagalan atau keberhasilan kegiatan dimaksud.

Sesuai dengan definisi para ahli yang lain, Gronlund (1990) evaluasi adalah proses untuk mengumpulkan informasi secara sistematis, objektif untuk memberikan keputusan terhadap suatu objek. Kemudian secara tegas dikemukakan lagi oleh Djaali bahwa evaluasi adalah sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang

telah ditetapkan yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas objek yang telah dievaluasi.

Menurut Cronbach dalam Sudjana (2006), evaluasi adalah kegiatan mengumpulkan, memperoleh dan menyediakan informasi bagi pembuat keputusan. Sedangkan evaluasi menurut Djamas (2005) adalah sebagai proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternatif.

Beberapa definisi evaluasi menurut Brinkerhoff (1983) yaitu: (1) proses menentukan sejauhmana tujuan serta sasaran program telah terealisasikan, (2) memberikan informasi untuk mengambil keputusan, (3) perbandingan kinerja dengan patokan-patokan tertentu untuk menentukan apakah terdapat kesenjangan, (4) penilaian tentang harga dan kualitas, (5) ukuran, pilihan dan kembangkan ukuran-ukuran yang dengan itu masing-masing tujuan akan ditentukan, (6) investigasi sistematis mengenai nilai atau kualitas suatu objek.

Menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan inti dari evaluasi adalah suatu kegiatan yang terencana dan sistematis yang sering dilakukan untuk penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau penilaian dalam mengambil keputusan. Seberapa besar tujuan itu telah tercapai dapat ditentukan dengan cara melakukan penilaian, membandingkan.

Evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang merealisasi atau mengimplementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan. Evaluasi program bertujuan untuk mengetahui pencapaian tujuan program yang telah dilaksanakan. Selanjutnya, hasil evaluasi program digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan tindak lanjut atau untuk melakukan pengambilan keputusan berikutnya. Evaluasi sama artinya dengan kegiatan supervisi. Kegiatan evaluasi/supervisi dimaksudkan untuk mengambil keputusan atau melakukan tindak lanjut dari program yang telah dilaksanakan. Manfaat dari evaluasi program dapat berupa penghentian program, merevisi

program, melanjutkan program, dan menyebarluaskan program.

Model evaluasi merupakan suatu desain yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi. Dalam melakukan evaluasi, perlu dipertimbangkan model evaluasi yang akan dibuat. Biasanya model evaluasi ini dibuat berdasarkan kepentingan seseorang, lembaga atau instansi yang ingin mengetahui apakah program yang telah dilaksanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Model evaluasi adalah suatu model desain evaluasi yang dibuat oleh ahli-ahli atau pakar-pakar evaluasi yang biasanya dinamakan sama dengan pembuatnya atau tahap pembuatannya (Taypnapis, 2008: 13).

Model evaluasi yang cocok digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan e-learning, adalah *evaluation training programs: The Four Levels* atau *Kirkpatrick four levels evaluation model*. Terdapat empat tahapan atau level evaluasi yang harus dilakukan pada model ini yaitu: (1) level *reaction*, (2) level *learning*, (3) level *behavior*, dan (4) level *result*. Hal yang mendasari pemilihan model evaluasi merupakan program manajemen e-learning yang sudah berjalan selama 2 tahun. Untuk melihat

keefektifan program tersebut, perlu dilakukan evaluasi. Keefektifan pelaksanaan pelatihan dapat diamati mulai dari pelaksanaan pelatihan sampai pada alumni pelatihan *e-learning* mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja masing-masing.

Kirkpatrick Level	Objective	Mechanism of evaluation
Level 1 – Reactions	Measure participants immediate satisfaction with the programme	Full review of each component of the programme
Level 2 – Knowledge	Measure changes in knowledge, skills, and attitudes	Academic achievements and attendance records
Level 3 – Behaviours	Measure change in on the job behaviour	Pre and post programme feedback against the capabilities defined for the programme
Level 4 – Results	Measure business impact of changes	Assessment of the impact of projects completed as part of the programme

Gambar.1: Metode Evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2005)

Menurut kirkpatrick evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan/ diklat mencakup empat level evaluasi, yaitu:

a. level 1 – *Reaction*

Evaluasi ini merupakan level pertama yang dilakukan pada saat pelatihan sedang berlangsung. Evaluasi di level ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan yang turut menentukan motivasi dan antusias

peserta dalam mengikuti seluruh rangkaian kegiatan pelatihan.

Peserta pelatihan akan termotivasi apabila proses pelatihan dengan memuaskan peserta, pada akhirnya memunculkan reaksi positif dari peserta. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses pelatihan tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta pelatihan dalam mengikuti jalannya kegiatan diklat. Orang akan belajar lebih baik manakala memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. Tingkat kepuasan peserta dapat dilakukan dengan mengukur beberapa aspek dalam pelatihan. Aspek tersebut antara lain : kompetensi pengajar, pelayanan panitia penyelenggaraan, desain pembelajaran, materi pelatihan, metode belajar, suasana belajar, fasilitas utama, dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan bermaknaan isi pelatihan, serta hal-hal lainnya yang berhubungan dengan penyelenggaraan suatu pelatihan. Menurut Kirkpatrick dalam mengukur level *reaction relative* mudah, dapat dilakukan dengan menggunakan

reaction sheet yang berbentuk angket yang bertujuan untuk mendapatkan respon sesaat peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan. Waktu yang paling tepat dalam menyebarkan angket adalah sesaat setelah pelatihan atau beberapa saat sebelum sesi pelatihan berakhir.

b. level 2 –*Learning*

Learning didefinisikan sebagai tingkat ketika peserta mampu merubah sikap, pengetahuan, keterampilannya sebagai hasil dari mengikuti program pelatihan. Terdapat tiga hal yang dapat dipenuhi dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Sebagai contoh, program pelatihan teknis mengarahkan pada peningkatan keterampilan. Program pelatihan dalam topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dapat mengarahkan ketiga objek. Dalam kegiatan evaluasi pelatihan, spesifikasi objek harusnya sudah ditentukan. Level *learning* (pembelajaran) merupakan level kedua yang dievaluasi pada saat pelatihan sedang berlangsung. Tujuan evaluasi pada level ini adalah mengetahui adanya perubahan sikap, perbaikan, pengetahuan, maupun peningkatan keterampilan dalam diri peserta pelatihan. Menurut Kirkpatrick, “*learning*

can be defined as the extend to which participants change attitudes, improving knowledge, and/or increase skill as a result of attending the program”. Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga aspek yang dapat diajarkan dalam program pelatihan, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Peserta pelatihan telah melaksanakan pembelajaran jika telah mengalami peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan sikap.

Mengevaluasi level pembelajaran merupakan hal yang penting agar penyelenggara dapat mengetahui seberapa jauh pemahaman peserta berkaitan dengan materi pelatihan yang telah dipelajarinya. Siberman mengemukakan “*beside finding out how participants viewed the training program, you need to know what attitudes, knowledge, and skills they acquired*”. Selanjutnya, ditegaskan pula bahwa dalam mengevaluasi level pembelajaran umumnya teknik yang dilakukan adalah dengan pemberian tes. Sesuai dengan hal tersebut, Kirkpatrick mengemukakan “*if we are teaching concept, principles, and techniques that trainers may already know, a pretest that we can compare with a posttest is necessary*”.

Berdasarkan uraian tersebut, evaluasi pada level learning ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta pelatihan dan manfaatnya terhadap peningkatan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* setelah materi pelatihan diberikan yang dilakukan dengan cara mengukur perolehan pengetahuan peserta setelah mengikuti seluruh pelajaran pelatihan. Aspek yang dievaluasi level learning adalah aspek hasil pembelajaran peserta pelatihan yang mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Tujuan evaluasi level *learning* sebagaimana yang dikemukakan oleh Kirkpatrick adalah untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

c. level 3 – *Behavior*

Behavior dapat didefinisikan sebagai tingkat perubahan perilaku yang terjadi karena telah menjadi peserta program pelatihan. Menurut Davis tujuan dilakukannya evaluasi level *behavior* ini untuk menilai apakah peserta telah menerapkan pembelajarannya dalam bentuk perubahan perilaku di tempat kerja, dengan cara mengobservasi dua hal yaitu bagaimana peserta pelatihan menerapkan pembelajaran dalam pekerjaannya dan memberikan

kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mengevaluasi pelatihan yang telah dijalani.

Beberapa evaluator ingin melewati levelsatu dan dua (*reaction dan learning*) untuk mengukur perilaku. Hal ini merupakan kesalahan yang serius. Sebagai contoh, mengira tidak ada perubahan perilaku yang ditemukan.

Kesimpulan menjelaskan bahwa program diklat tersebut tidak efektif dan tidak perlu dilanjutkan. Kesimpulan ini jelas tidak akurat. Reaksi mungkin sudah menyenangkan, dan objek learning mungkin sudah terpenuhi, tapi kondisi leveltiga dan empat tidak dapat dihadirkan.

Evaluasi pada level *behavior* ini tidaklah mudah untuk dilakukan karena masing-masing alumni pelatihan sudah kembali ke tempat kerja masing-masing, sehingga dalam pengambilan data harus dilakukan secara online dikarenakan peserta pelatihan *e-learning* berada di seluruh wilayah Indonesia.

Menurut Kirkpatrick, pertanyaan kritis pada level *behavior* ini adalah perubahan apa saja yang berkaitan dengan job *behavior* yang terjadi dalam diri alumni pelatihan.

Apa yang akan terjadi ketika peserta pelatihan meninggalkan kelas dan kembali ke

pekerjaan mereka. Dalam evaluasi ini lebih rumit dan sulit diterapkan jika dibandingkan dengan evaluasi level satu dan dua. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal berikut: (1) perilaku peserta dapat berubah jika mereka mempunyai kesempatan untuk mengaplikasikan hasil pelatihannya, (2) tidak mungkin meramalkan ketika sebuah perubahan perilaku baru akan terjadi, (3) pesertamengharapkan bantuan, dukungan, dan penghargaan ketika merubah perilakunya di tempat kerja.

Evaluasi level *behavior* ini tidaklah cukup hanya sekedar mengukur perubahan yang terjadi dalam perilaku kerja alumni pelatihan, namun juga perlu dievaluasi sejauhmana perubahan perilaku kerja tersebut dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Evaluasi perlu dilakukan karena bisa saja perubahan yang dialami oleh alumni pelatihan berupa meningkatnya pengetahuan, bertambahnya keterampilan, dan berubahnya perilaku tidak dapat memberikan perubahan besar ketika diterapkan dalam pekerjaannya yang disebabkan oleh factor-faktor non pelatihan yang menjadi penghambat misalnya system kerja yang kurang handal dan lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Mempertimbangkan pentingnya penerapan perubahan perilaku kerja dalam pekerjaan sehari-hari bagi para alumni pelatihan sehingga Kirkpartarick menyarankan perlu diberikan bantuan, bimbingan, dan penghargaan bagi alumni pelatihan ketika mereka kembali ke tempat tugasnya masing-masing.

Perilaku (*behavior*) yang dinilai pada level ini adalah perilaku kerja yang berhubungan langsung dengan materi pelatihan, bukan merupakan perilaku dalam hubungan personal dengan rekan kerja maupun lingkungannya. Pada level behavior, focus evaluasi adalah perubahan perilaku kerja alumni pelatihan e-learning setelah mereka kembali ke tempat kerjanya masing-masing.

d. level 4 – *Result*

Result dapat didefinisikan sebagai hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti program pelatihan. Hasil akhir dapat berupa kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kecelakaan kerja, penurunan *turnover*, dan kenaikan keuntungan.

Penting untuk mengenali hasil akhir sebagai alasan membuat program pelatihan. Oleh karena itu hasil akhir program pelatihan

perlu dinyatakan dalam Kerangka Acuan Program (KAP) Pelatihan. Beberapa program pelatihan mempunyai hasil akhir yang tidak dapat dinilai dengan mata uang. Sulit bagi kita mengukur hasil akhir dari program pelatihan yang bertema kepemimpinan, komunikasi, motivasi, manajemen waktu, pengambilan keputusan, atau pengaturan perubahan. Namun program pelatihan ini berharap mampu memberikan hasil nyata dalam organisasi.

Menurut Kirkpatrick, evaluasi level *result* merupakan evaluasi yang paling penting sekaligus yang paling sulit untuk dilakukan, karena yang ingin diketahui adalah sejauhmana pelatihan yang telah dilakukan dapat memberikan dampak/hasil terhadap peningkatan kinerja alumni pelatihan, unit kerja, maupun instansi secara keseluruhan.

Evaluasi level *result* menurut Kirkpatrick merupakan sesuatu yang sangat sulit untuk dikuantifisir, misalnya peningkatan kualitas kerja, produktivitas yang semakin meningkat, peningkatan kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, penurunan tingkat kesalahan, dan peningkatan kerjasama antar pegawai.

Menurut Davis, terdapat pergeseran penekanan atas level I, II, dan III yang

difokuskan pada peserta pelatihan dengan reaksi, pembelajaran dan perubahan perilakunya. Sedangkan pada level IV fokus pada manfaat yang diperoleh secara institusi sebagai dampak dari pelatihan. Berdasarkan uraian “*As-a stand-alone outcome, impact is the degree to which a training program result in intended performance improvement over time*” dapat dipahami bahwa aspek yang dievaluasi dalam level result adalah impact (pengaruh yang kuat) berupa peningkatan kinerja instansi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat pengguna.

Kinerja merupakan kata terjemahan dari *performance* yang berarti “prestasi” atau “hasil kerja”. Jadi definisi kinerja adalah merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil instansi dihubungkan dengan tugas dan fungsi yang diemban suatu instansi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Kirkpatrick bahwa fokus evaluasi result pada: (1) pengurangan biaya, (2) penurunan *turnover* dan ketidakhadiran karyawan, dan (3) meningkatnya semangat kerja karyawan. Selain mengenai produktivitas, terbentuknya *team-work* yang

solid dan kompak yang berimplikasi langsung terhadap motivasi dan suasana kerja dalam suatu lembaga/instansi, serta beban atasan dalam melakukan control dan memberikan arahan kepada staf menjadi berkurang yang disebabkan karena kesalahan kerja juga semakin berkurang.

Pengumpulan informasi pada evaluasi level result bertujuan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja ataupun lembaga/instansi secara keseluruhan. Sasaran dari evaluasi level ini adalah hasil nyata yang diberikan kepada lembaga atau instansi sebagai pihak yang berkepentingan. Terkadang yang diperoleh tidak memberikan hasil yang nyata dalam jangka pendek. Ketika hal tersebut terjadi bukan berarti bahwa pelatihan tersebut tidak berhasil, kemungkinan karena membutuhkan waktu yang lebih lama ataupun penelitian yang lebih mendalam dengan lebih banyak faktor-faktor yang dipertimbangkan.

METODOLOGI PENELITIAN

Waktu penelitian dilakukan selama 12 bulan terhitung sejak pengumpulan data awal pada bulan Januari – Desember 2020. Tempat penelitian dilakukan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). BPPK dipilih karena merupakan tempat

pembelajaran yang telah menerapkan *e-learning* selama 3 tahun terakhir dan telah memiliki website pembelajaran *e-learning* sendiri www.klc.kemenkeu.go.id.

Adapun kota pengambilan data adalah seluruh wilayah Indonesia, mengingat lokasi pegawai Kementerian Keuangan yang mengikuti *e-learning* tersebar diseluruh Indonesia. Desain penelitian yang tepat dalam penelitian ini adalah Evaluasi Program *e-Learning* menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick. Model Evaluasi tersebut memfokuskan pada level *reaction*, level *learning*, level *behavior*, dan level *result*.

Pada level *reaction* (reaksi) difokuskan pada pengukuran kepuasan peserta pelatihan *e-learning* terhadap penyelenggaraan pelatihan *e-learning*. program pelatihan dianggap efektif apabila peserta merasa menyenangkan dan memuaskan dalam menerima pelatihan *e-learning* sehingga menjadi termotivasi untuk belajar, juga menyarankan pelatihan tersebut kepada orang lain.

Pada level *learning*, difokuskan pada pengukuran sejauhmana peserta dapat menyerap materi pelatihan *e-learning* yang telah diberikan sesuai dengan tujuan awal/perencanaan pelatihan *e-learning*. pada level ini, dianggap efektif jika peserta

mencapai peningkatan Knowledge (Pengetahuan), Skill (keterampilan), dan Attitude (Sikap) sesuai dengan perencanaan pelatihan *e-learning*. apabila tidak tercapai peningkatan dari ketiga hal tersebut, maka dapat dikatakan pelatihan tersebut tidak berhasil.

Fokus pada evaluasi level *behavior* adalah melihat perubahan tingkah laku alumni pelatihan *e-learning* setelah kembali ke tempat kerja. Perubahan tingkah laku yang dimaksud adalah bagaimanakah alumni tersebut dalam menerapkan/mengimplementasikan *knowledge, skill, dan attitude* di tempat kerja.

Pada level *result*, difokuskan pada dampak pelatihan terhadap kinerja alumni tersebut maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam level *result* juga melihat outcomes dari pelatihan tersebut secara luas. Pada pelatihan, tidak semua dapat diukur sampai dengan level *result*.

Pada penelitian ini menggunakan sampel *e-learning* yang diselenggarakan di BPPK pada tahun 2020 yaitu *E-learning* Tata Naskah Dinas. *e-learning* tersebut mewakili pelaksanaan *e-learning* di BPPK, alasan pengambilan *e-learning* tersebut adalah dalam perencanaan atau desain

pembelajaran sudah dilakukan evaluasi level 3 *behavior*.

Instrumen yang digunakan dalam Evaluasi Program Pelatihan *e-learning* Tata Naskah Dinas antara lain :

1. Level/tahap *Reaction* yaitu Instrumen Kuesioner Evaluasi *e-learning* Tata Naskah Dinas
2. Level/tahap *Learning* menggunakan Instrumen Ujian
3. Level/tahap *behavior* menggunakan Instrumen Kuesioner Perilaku Sebelum dan Setelah Pelatihan *e-learning* di Kantor
4. Level/tahap *result* menggunakan Instrumen Kuesioner Transfer Pengetahuan, Kontribusi, dan Kemanfaat materi pelatihan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif berasal dari kuesioner maupun hasil tes, sedangkan data kualitatif berasal dari data observasi dan data masukan peserta. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil kuesioner, hasil test peserta, dan hasil kuesioner atasan/rekan alumni. Sedangkan data sekunder antara lain data desain pembelajaran pelatihan *e-learning*,

data dokumentasi kinerja dan lain sebagainya.

Dalam melakukan analisis data dibedakan menjadi dua yaitu

- a. data kuantitatif diperoleh dari hasil kuesioner dan hasil tes, data tersebut dianalisis menggunakan statistika deskriptif maupun statistika inferensial
- b. data kualitatif yang berasal dari hasil masukan peserta berupa kata-kata, data tersebut dianalisis menggunakan penelitian naturalistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memuat hasil analisis data, pengujian instrumen dan hipotesis (jika ada), jawaban pertanyaan penelitian, temuan-temuan dan interpretasi temuan-temuan.

Sebagai gambaran awal dari pelaksanaan e-learning tersebut, peserta berjumlah 60 peserta. Dengan pegawai tersebut berasal dari Direktorat Jenderal Pajak, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Inspektorat Jenderal, Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan Badan Kebijakan Fiskal.

Hasil analisis data akan disampaikan secara berurutan sebagai berikut :

1. Reaction

Dalam pengambilan keputusan dari perolehan nilai skala dari masing-masing peserta telah ditentukan 5 kategori dari hasil rata-rata, antara lain : (1) kategori tidak baik : $1 < \text{Rata-rata} < 1,8$, (2) kategori kurang baik $1,8 < \text{Rata-rata} < 2,6$, (3) kategori cukup : $2,6 < \text{Rata-rata} < 3,4$, (4) kategori baik : $3,4 < \text{Rata-rata} < 4,2$, (5) kategori sangat baik : $4,2 < \text{Rata-rata} < 5$. Dalam penyelenggaraan pelatihan e-learning dikatakan berhasil jika memperoleh kategori sangat baik, yaitu nilai rata-rata lebih dari 4,2, selain hal tersebut juga masing-masing komponen penilaian juga mendapatkan nilai rata-rata lebih dari 4,2. Hasil penilaian dari 28 peserta pelatihan memberikan nilai rata-rata tingkat kepentingan 4,46 (sangat baik) dan nilai rata-rata kenyataan adalah 4,53 (sangat baik). Dari masing-masing pertanyaan yang mendapatkan nilai indeks terendah adalah Ketercukupan waktu penyelenggaraan Pelatihan dengan jumlah materi yang diberikan (4,36) dan Ketercukupan waktu dalam mengerjakan penugasan, kuis atau ujian (4,39). Hal tersebut selaras dengan masukan/saran yang diberikan peserta yaitu Alokasi waktu untuk MP *Troubleshooting Nadine* masih kurang sehingga materi yang disampaikan kurang mendalam dan masih

belum sempat melakukan praktek. Kedepannya materi yang disampaikan dan bahan ajar yang disampaikan ke peserta diharapkan dapat lebih komprehensif lagi, Waktu pengerjaan ujian dirasa masih kurang, dan Alokasi waktu untuk *sharing session* kendala-kendala yang muncul di kantor bisa lebih diperbanyak. Saat ini alokasi waktu banyak dihabiskan untuk pengerjaan tugas kelompok dan pembahasan hasil tugas kelompok tersebut.

Hasil evaluasi pengajar terdapat 9 pengajar dengan 7 mata pelajaran, diperoleh nilai rata-rata 4,64 (sangat baik), tetapi dari 9 pengajar tersebut yang mendapatkan nilai paling sedikit adalah mata pelajaran Troubleshooting Aplikasi Nadin dengan nilai 4,39 (sangat baik), hal tersebut selaras dengan masukan dari peserta yaitu suara pengajar tidak terdengar jelas sehingga dirasakan kurang. Dari hasil analisis evaluasi pengajar dan penyelenggaraan dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan peserta pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas adalah sangat puas karena memberikan nilai yang sangat baik sehingga dapat dikatakan level reaction berhasil.

2. Learning

Pada evaluasi level ini dilakukan ujian pada akhir pelatihan e-learning, lalu

diperbandingkan antara nilai ujian dengan nilai batas lulus apabila nilai ujian lebih tinggi dari nilai batas lulus, maka peserta dianggap telah mendapatkan perubahan pengetahuan.

Setelah mengikuti pelatihan selama lima hari, jumlah peserta yang mengikuti ujian sebanyak 60 peserta. Dari keseluruhan nilai ujian peserta dengan nilai batas kelulusan diperoleh hasil adalah lulus untuk semua peserta pelatihan e-learning. Sehingga kesimpulan dari analisis level learning adalah semua peserta pelatihan e-learning mendapatkan tambahan pengetahuan setelah menerima materi pelatihan e-learning.

3. Behavior

Evaluasi dilakukan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada alumni, atasan, dan rekan menggunakan metode 3600 dalam pengambilan data. Pada level ini dinyatakan berhasil jika ada perubahan perilaku kerja yang disampaikan oleh alumni, atasan, dan rekan setelah mengikuti pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas.

Kriteria keberhasilan pada tahap evaluasi behaviour yaitu adanya perubahan perilaku sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Hasil dari pertanyaan sumber daya yang diperlukan untuk

mengimplementasikan materi pembelajaran memiliki indeks lebih dari 4 kecuali peserta yang berasal dari unit setjen, artinya hampir semua peserta memiliki sumber daya yang memadai dalam implementasi. Hasil pertanyaan mengenai tingkat kepercayaan diri dalam mengimplementasikan sudah berada di indeks lebih dari 4 untuk semua unit artinya peserta sangat percaya diri dalam mengimplementasikan materi pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Hasil untuk pertanyaan komitmen, semua unit telah memiliki nilai indeks lebih dari 4 sehingga semua peserta berkomitmen dalam mengimplementasikan materi tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Hasil pertanyaan terbuka untuk Komitmen peserta yaitu mayoritas peserta menyatakan telah menerapkan sebagian materi pembelajaran saat bekerja. Meskipun demikian, masih juga peserta yang sudah menerapkan semua materi pembelajaran. Selain itu, masih terdapat kurang dari 5 peserta yang masih memerlukan bantuan orang lain dalam menerapkan materi pembelajaran tersebut.

Hasil dari pertanyaan hambatan dan usaha dalam implementasi yaitu hambatan dalam implementasi materi pelatihan secara berurutan (pilihan terbanyak) adalah

waktu/kesibukan pekerjaan, bukan tugas dan fungsi, penggunaan sarana dan prasarana, serta ijin dari atasan. Peserta dapat menyelesaikan hambatan tersebut dengan upaya meluangkan waktu, berdiskusi dengan rekan yang mempunyai kesesuaian tugas dan fungsi maupun pengetahuan yang lebih, dan meminta izin kepada atasan untuk melaksanakan implementasi pelatihan. Hasil dari pertanyaan dukungan yang diperlukan yaitu secara umum, peserta memerlukan kesempatan untuk berdiskusi dengan pengajar/narasumber dalam kegiatan implementasi pelatihan dan dukungan terkait dengan penyediaan waktu/kesempatan.

Tentu saja dukungan atasan serta sarana dan prasarana yang memadai menjadi hal yang tidak kalah penting. Hasil dari pertanyaan manfaat implementasi yaitu Alumni merasakan manfaat pelatihan dalam hal tingkat pemahaman dan keterampilan dalam menyusun naskah dinas sesuai peraturan dapat mengurangi koreksi dan mempercepat waktu pembuatan naskah dinas. Waktu pembuatan menjadi lebih cepat karena pemahaman alumni yang lebih baik setelah pelatihan.

Analisis terhadap kuesioner yang telah terisi lengkap secara keseluruhan menunjukkan rata-rata kompetensi pegawai

di masing-masing Unit Eselon 1 sebelum dan setelah melaksanakan pelatihan. Rata-rata nilai kompetensi sebelum pelatihan adalah 6.64 (Baik) menjadi 8.38 (Sangat Baik) setelah pelatihan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh unit eselon 1 merasakan dampak kenaikan kompetensi pegawai di bidang tata naskah dinas.

4. Result

Pada tahapan ini, peneliti mencari data menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumen terkait penerapan materi pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas di masing-masing peserta pelatihan setelah kembali ke kantor. Berdasarkan hasil analisis level result kegiatan transfer learning yang paling sering dilaksanakan adalah dengan diskusi informal dan sering dilaksanakan dalam bentuk berdiskusi/membantu dengan rekan kerja dalam hal implementasi peraturan ataupun penyusunan naskah dinas. Semua nilai rata-rata kontribusi pelatihan yang dirasakan oleh peserta seluruh unit eselon 1 menyatakan bahwa pelatihan tata naskah dinas berkontribusi dalam pekerjaan keseharian pegawai. Semua nilai rata-rata manfaat yang dirasakan oleh responden dalam mendukung pekerjaan keseharian, seluruh unit eselon 1 menyatakan bahwa

pelatihan tata naskah dinas bermanfaat dalam menunjang pekerjaan keseharian pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil analisis pada level reaction menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas pada Pusdiklat Keuangan Umum dapat disimpulkan berhasil. Pada evaluasi level learning pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas Pusdiklat Keuangan Umum tahun 2020 memenuhi kriteria keberhasilan sehingga mendapatkan kategori berhasil. Secara keseluruhan dapat dikatakan evaluasi level learning program pelatihan Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan disimpulkan berhasil.

Pada evaluasi level behavior, pelaksanaan pelatihan *e-learning* Tata Naskah Dinas pada Pusdiklat Keuangan Umum tahun 2020 memenuhi kriteria keberhasilan sehingga mendapatkan kategori berhasil. Pada evaluasi level result pelaksanaan pelatihan *e-learning* Tata Naskah Dinas pada Pusdiklat Keuangan Umum tahun 2020, menunjukkan bahwa memenuhi kriteria keberhasilan dari semua kriteria, sehingga dapat disimpulkan untuk evaluasi level result pelaksanaan program

pelatihan Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan disimpulkan berhasil.

Rekomendasi terkait program pelatihan e-learning Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan antara lain : menindaklanjuti masukan peserta pelatihan secara komprehensif dan melakukan pemantauan atas perbaikan dari tindaklanjut tersebut agar tujuan program tercapai, melakukan kajian mendalam mengenai inovasi pelaksanaan pelatihan antara lain materi yang akan di manfaatkan dan kontribusi materi pelatihan di kantor peserta pelatihan, melanjutkan program pelatihan Tata Naskah Dinas Kementerian Keuangan, sebab program ini telah berhasil dalam memberikan dampak dengan berkontribusi dan bermanfaat bagi pegawai tersebut maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, C., Miller, A., Oliver, I., Michaelson, R., & Tiropanis, T. (2012). The Web in education. *Computer Networks*, 3811–3824.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2015, April 27). Rencana strategis badan pendidikan dan pelatihan keuangan tahun 2015-2019. Jakarta.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2016). Laporan kinerja badan pendidikan dan pelatihan keuangan tahun 2016. Jakarta.
- Daniel L. Stufflebeam dan Anthony J Shinkfield. *Evaluation Theory, Model and Applications*. Jakarta : Jossey Bass, 2007.
- Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick. *Evaluating Training Program The Four Levels*. San Fransisco, Barret-Koehler Publishers. 2005.
- Farida Yusuf Tayibnafis. *Evaluasi Program*. Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003.
- Gronlund *Measurement and Evaluation in Teaching*. New York : Macmillan Publishing Company, 1990.
- Jack J. Philip. *Handbook of Training Evaluation MEasurement Methode*. Texas : Gulf Publishing, 1991.
- Liaw, S. S. (2008). Investigating students' perceived satisfaction, behavioral intention, and effectiveness of e-learning: A case study of the Blackboard system. *Computers & Education*, 51(2), 864-873.
- Luaran, J. E., Samsuri, N. N., Nadzri, F. A., & Baharen, K. (2014). A study on the student's perspective on the effectiveness of using e-learning. *Social and Behavioral Sciences*, 139 – 144.
- Marvin C. Alkin, and Christie, Christina. A. 2004. *An Evaluation Theory Tree*. Published by www.sagepub.com/upm-data/5074_Alkin_Chapter_2.pdf
- Marvin C. Alkin. 2012. *Evaluation Roots: An International Perspective*. University of California, Los Angeles. International Development Research Centre. Published by journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article
- Muzayanah. *Evaluasi Program Pendidikan*. Diktat Kuliah P.E.P Pasca Sarjana UNJ, 2007.
- Pamugar, H., Winarno, W. W., & Najib, W. (2014). *Model evaluasi kesuksesan*

- dan penerimaan sistem informasi e-learning pada lembaga diklat pemerintah. *Scientific Journal of Informatics*, 1(1), 13-28.
- Purwanto dan Atwi Suparman. Evaluasi Program Diklat. Jakarta :STIA-LAN Press, 1999.
- Ramayah, T., Ahmad, N. H., & Hong, T. S. (2012). An assessment of e-training effectiveness in multinational companies in Malaysia. *Educational Technology and Society*, 15(2), 25–137.
- Sal, M. R. (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), 35-70.
- Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- Sudjana Djuju, Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sudjana Djuju, Evaluasi Program Pendidikan Luar Biasa. Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Xu, D., Huang, W. W., Wang, H., & Heales, J. (2014). Enhancing e-learning effectiveness using an intelligent agent-supported personalized virtual learning environment: An empirical investigation. *Information & Management*, 430–440.