

**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN MENGGUNAKAN  
KIRKPATRICK'S FOUR-LEVEL TRAINING EVALUATION MODEL  
(STUDI DI KANTOR DANA PENSIUN TELKOM BANDUNG)  
EVALUATION OF TRAINING PROGRAMS USING  
KIRKPATRICK'S FOUR-LEVEL TRAINING EVALUATION MODEL  
(STUDY IN TELKOM PENSION FUND OFFICE)**

**Ernes Sahara Maulin<sup>1</sup>, Ade Irma Susanty<sup>2</sup>**

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi Bisnis, Universitas Telkom

[ernessahara@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:ernessahara@student.telkomuniversity.ac.id), [adeirma@telkomuniversity.ac.id](mailto:adeirma@telkomuniversity.ac.id)

---

**ABSTRAK**

Pelatihan merupakan aspek penting dalam mengembangkan sumber daya manusia, yang dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui 1) bagaimana evaluasi pelaksanaan pelatihan berdasarkan teori Kirkpatrick yang terdiri dari level reaksi, proses pembelajaran, perubahan perilaku, dan kinerja sebagai hasil dari pelatihan, 2) bagaimana pengaruh reaksi pelaksanaan pelatihan dan pembelajaran terhadap perilaku karyawan, 3) bagaimana pengaruh perubahan perilaku terhadap hasil dari pelatihan pada karyawan di Dana Pensiun Telkom Bandung.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik sampling yang digunakan adalah non probability sampling dengan menggunakan sampling jenuh. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu kepada 60 responden dimana responden dalam penelitian ini adalah karyawan Dana Pensiun Telkom yang telah mengikuti pelatihan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah *path analysis* jalur 1 dan 2 dengan menggunakan *software* SPSS.

Berdasarkan hasil olahan data deskriptif dapat diketahui bahwa *reaction* termasuk dalam kategori baik. *Learning* termasuk dalam kategori baik. *Behavior* termasuk dalam kategori baik. *Result* termasuk dalam kategori baik.

**Kata Kunci :** *Reaction, Learning, Behavior, and Result*

---

**ABSTRACT**

*Training is an important aspect in developing human resource, which can affect directly or indirectly on company performance. This research was conducted to find out 1) how to evaluate the implementation of training based on Kirkpatrick's theory which consist of the level reaction, learning process, behaviour change, and performance as a result of training, 2) how is the effect of the reaction of the implementation of training and learning on employee behavior, 3) how does behavior change effect the outcome of training to employees at Pension Fund Telkom Bandung.*

*The method used in this research is quantitative method with descriptive research type. The sampling technique used is non probability sampling using saturated sampling. The sample used in this study was 60 respondents where the respondents in this study were employees of the Telkom Pension Fund Bandung who had attended the KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) by using questionnaires to collect data. The data analysis used was path analysis path 1 and 2 using SPSS software.*

*Based on the result of processing descriptive data, it can be seen that the reaction is in the good category. Learning is in the good category. Behavior is in either category. And result is in good category.*

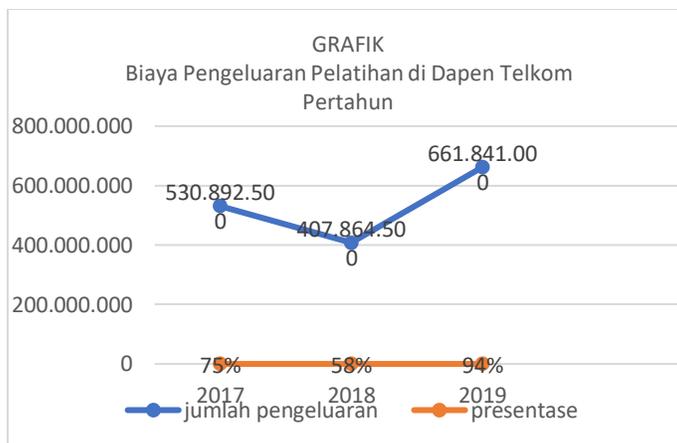
**Keywords:** Reaction, Learning, Behavior, and Result

---

## PENDAHULUAN

Training merupakan aspek penting dalam mengembangkan sumber daya manusia, yang dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Menurut Chan dalam Sumardjo dan Priansa (2018:116) pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Tujuan dari adanya kegiatan training ini adalah meningkatkan kemampuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun perilaku (*attitude*) agar para karyawan dapat menjalankan fungsi dan tugas jabatannya secara optimal. Nur'aini (2017:172) mengatakan bahwa pelatihan memiliki manfaat yang baik bagi karyawan perusahaan, agar dapat meningkatkan dan mengembangkan kualitas serta produktivitas organisasi baik secara individu maupun keseluruhan. Untuk mendapatkan hasil maupun manfaat yang diperoleh dari adanya suatu kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu perusahaan yang diberikan kepada karyawan, maka perlu dilakukan evaluasi pada program pelatihan terhadap kinerja karyawan setelah melakukan atau mengikuti kegiatan pelatihan tersebut.

Sebagai organisasi lembaga keuangan berbadan hukum dan sesuai dengan tujuan dari Dana Pensiun Telkom yang ingin memberikan DPPK dan PPMP kepada karyawan Dana Pensiun Telkom, tentunya Dana Pensiun Telkom perlu melakukan pengembangan untuk meningkatkan kualitas kepribadian dan meningkatkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Salah satu caranya karyawan Dana Pensiun Telkom perlu dilatih secara berkelanjutan agar perusahaan lebih semakin *up to date* dan *skill* karyawan semakin meningkat. Dengan itu perusahaan dapat lebih mudah mempertahankan kedudukan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya. Dengan adanya pelatihan tidak menutup kemungkinan untuk mengeluarkan biaya, waktu, dan tenaga yang tidak sedikit. Maka dari itu, ada hal yang harus diperhatikan untuk membuat perusahaan dapat memahami bahwa penyelenggaraan pelatihan bukan sebagai pengeluaran saja tetapi merupakan sebuah investasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kerja atau kompensasi karyawan perusahaan, sehingga perusahaan akan lebih berkualitas dalam mendukung pencapaian tujuan dan visi misi perusahaan. Berikut adalah grafik biaya pengeluaran program pelatihan pertahun yang diselenggarakan oleh dapentel.



Dari grafik annual report tahunan di atas terlihat bahwa pada tahun 2017-2019 biaya pelatihan Dapentel mengalami fluktuasi. Secara presentase dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 sampai 2018 penurunan biaya pengeluaran pelatihan yang dialami Dapentel sebesar 17% dan meningkat kembali pada tahun 2019 sebesar 36%. Fluktuasi tersebut disebabkan oleh jumlah peserta pertahun yang tidak ditentukan atau ditargetkan oleh Dapentel. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 oktober 2019, Dana Pensiun Telkom belum melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan karena Dana Pensiun Telkom sendiri belum mempunyai divisi khusus evaluasi pelatihan sehingga dalam melaksanakan pelatihan Dana Pensiun Telkom belum melakukan evaluasi. Hal tersebut dirasa kurang baik karena evaluasi program pelatihan sangat penting untuk meningkatkan program, memaksimalkan transfer pembelajaran ke perilaku dan hasil kerja berikutnya, serta menunjukkan nilai pelatihan kepada organisasi Patrick (2016:26).

Berdasarkan dari fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini.

**KAJIAN PUSTAKA**

Menurut Sedarmayanti (2017:3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan 3 prinsip dasar yaitu ; 1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia, 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan, 3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Menurut Patrick’s (2016:26) evaluasi program pelatihan merupakan sebuah hasil, jika evaluasi program pelatihan menunjukkan bahwa program itu diterima dengan baik, maka program tersebut dapat dikatakan efektif.

Menurut Putro dalam Widoyoko (2017:12) menyatakan bahwa evaluasi program pelatihan dapat diartikan sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan, dan menyajikan informasi tentang implementasi program pelatihan untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program pelatihan selanjutnya.

Patrick's (2016:70) menyatakan bahwa evaluasi terhadap program *training* ini mencakup empat level evaluasi, yaitu;

1) *Reaction Evaluation* (Evaluasi Reaksi)

Evaluasi di level ini mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap pelatihan yang diikuti. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Mengevaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan berarti mengukur kepuasan peserta. Program pelatihan dianggap efektif apabila proses pelatihan dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta sehingga mereka tertarik, termotivasi untuk belajar dan berlatih.

Peserta pelatihan akan termotivasi apabila proses pelatihan memuaskan peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi positif dari peserta. Namun sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses pelatihan yang diikutinya, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti pelatihan selanjutnya. Patrick's (2016:70) menyatakan bahwa terdapat dua metode evaluasi yaitu 1) *Formative Evaluation Methods* yang dimana pelatih mendapat umpan baik, pelatih memenuhi kebutuhan pelajar, pelatih memenuhi masalah terkait fasilitas, kepuasan meningkat karena pelajar didengar, dan ketidaknyamanan di selesaikan. 2) *Summative Evaluation Method* yang dimana survei tidak buruk mengingat bahwa pelatihan waktu yang digunakan peserta untuk menyelesaikan survey.

2) *Learning Evaluation* (Evaluasi Pembelajaran)

Patrick's (2016:74) menyatakan bahwa evaluasi ini merupakan evaluasi terhadap hasil atau *output* pelatihan. Peserta pelatihan dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap dan perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Sebagai contoh, program pelatihan teknis mengarahkan pada peningkatan pelatihan. Oleh karena itu, dalam kegiatan evaluasi program pelatihan dapat dikatakan berhasil ketika aspek-aspek tersebut seperti teori belajar dan kompetensi mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Penilaian *learning evaluation* dapat diukur melalui 1) pengetahuan apa yang telah dipelajari?, 2) sikap apa yang telah berubah?, 3) keterampilan apa yang telah dikembangkan?

3) *Behavior Evaluation* (Evaluasi Perilaku)

Evaluasi perilaku ini merupakan seberapa jauh perubahan sikap dan mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, dan penambahan keterampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke tempat kerjanya. Dalam perubahan perilaku peserta pelatihan membutuhkan motivasi untuk membuat kinerja menjadi lebih baik. Patrick (2016:86) mengatakan bahwa sebelum level ini di evaluasi, terdapat penentuan beberapa perilaku yang kritis, perilaku kritis ini akan mempengaruhi level 4 (menetapkan jalan dari belajar ke hasil yang diinginkan. Langkah pertama dalam mendefinisikan perilaku kritis adalah bekerja dengan pengawas, manajer lini, dan sekelompok karyawan yang berkinerja tinggi untuk membahas perilaku apa yang mereka yakini akan menghasilkan yang diinginkan yang sebelumnya di negosiasikan dengan para pemangku kepentingan. Perilaku kritis harus spesifik, dapat diamati dan diukur. Mereka perlu melewati apa yang disebut "tes video", yang artinya seseorang dapat benar-benar menangkapnya dikamera dan dapat menjelaskan apa yang telah terjadi. Seseorang juga harus menghitung

berapa kali perilaku tertentu terjadi. Hasil akhir sangat penting dilakukan sebagai alasan membuat program pelatihan selanjutnya.

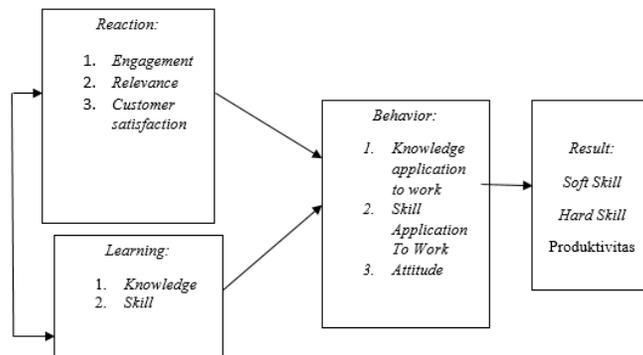
Patricks (2016:88) mengingatkan bahwa perilaku kritis adalah perilaku yang dilakukan oleh audiens. Perilaku yang dihasilkan tersebut merupakan kebutuhan indikator utama, misalnya; ketika pengawas mengamati laporan langsung tentang pekerjaan yang diberikan dan memberikan umpan balik, hal itu merupakan salah satu yang disyaratkan. Ketika laporan berlangsung dengan baik dan peserta puas dengan hasil kinerja tersebut, hal itu merupakan indikator utama.

Terdapat empat kondisi yang dibutuhkan peserta yaitu, 1) peserta harus mempunyai keinginan untuk berubah, 2) peserta harus mengetahui apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, 3) peserta harus bekerja dalam iklim kerja yang tepat, 4) peserta harus dihargai untuk perubahannya.

4) *Result Evaluation* (Evaluasi Hasil)

Evaluasi ini difokuskan pada hasil akhir yang bertujuan mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Hasil akhir dapat diukur dengan membandingkan standar organisasi dan prestasi organisasi yang didapatkan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

**KERANGKA PEMIKIRAN**



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Kirkpatrick di olah oleh penulis

Hipotesis dalam penelitian adalah :

H1 : Reaksi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku.

H2 : Pembelajaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku.

H3 : Reaksi dan perilaku berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap perilaku.

H4 : Perilaku berpengaruh terhadap hasil.

**METODE PENELITIAN**

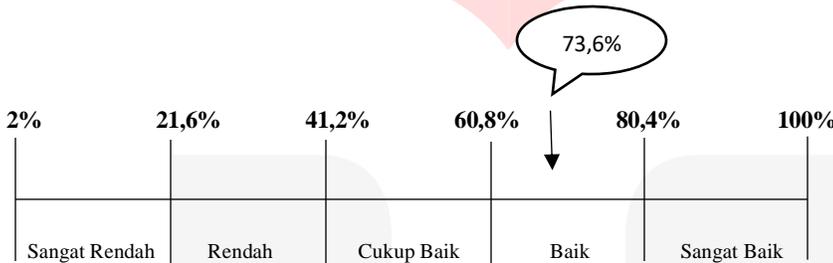
Dalam penelitian ini, rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Sugiyono (2016:7) menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Dana Pensiun Telkom yang sudah mengikuti kegiatan pelatihan dengan jumlah 60 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah non probability sampling dengan menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017:85) sampling jenuh atau sensus merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan apabila semua populasi dijadikan sampel. Alasan penulis memilih sampel dengan menggunakan sampling jenuh karena jumlah populasi relatif sedikit, sehingga dapat dilakukan survey kepada seluruh populasi.

**PEMBAHASAN PENELITIAN**

**Hasil Penelitian**

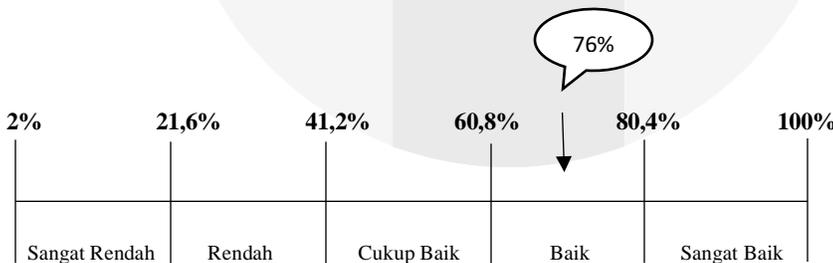
**4.1 Analisis Deskriptif *Reaction***



**Gambar 4.1** Garis Kontinum Variabel *Reaction*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif *Reaction* di Dana Pensiun Telkom Bandung mendapat nilai persentase sebesar 73,6%, nilai ini termasuk dalam kategori baik yang artinya responden merasa bahwa *Reaction* yang dilakukan telah berjalan dengan baik.

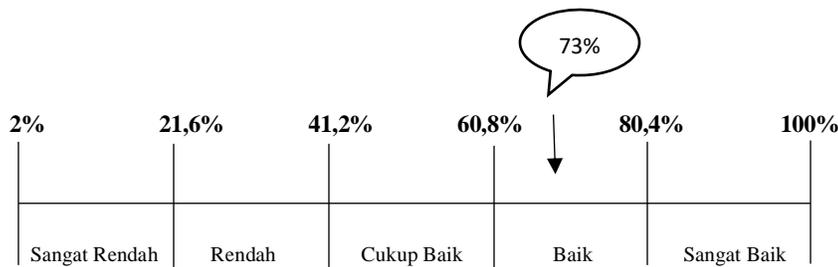
**4.2 Analisis Deskriptif *Learning***



**Gambar 4.2** Garis Kontinum Variabel *Learning*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif *Learning* di Dana Pensiun Telkom Bandung mendapat skor sebesar 76% tersebut termasuk dalam kategori baik yang artinya responden merasa bahwa *Learning* yang ada di Dana Pensiun Telkom Bandung telah berjalan dengan baik.

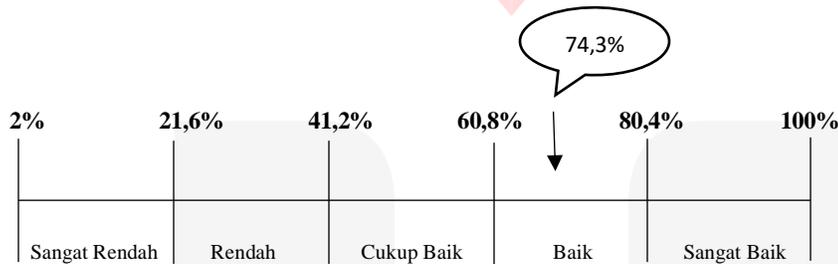
### 4.3 Analisis Deskriptif *Behavior*



Gambar 4.3 Garis Kontinum Variabel *Behavior*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif *Behavior* di di Dana Pensiun Telkom Bandung mendapat skor sebesar 73% tersebut termasuk dalam kategori baik yang artinya responden merasa bahwa *Behavior* yang ada di Dana Pensiun Telkom telah berjalan dengan baik.

### 4.4 Analisis Deskriptif *Result*



Gambar 4.4 Garis Kontinum Variabel *Result*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif *Result* di di Dana Pensiun Telkom Bandung mendapat skor sebesar 74,3% tersebut termasuk dalam kategori baik yang artinya responden merasa bahwa *Result* yang ada di Dana Pensiun Telkom telah berjalan dengan baik.

### 4.5 Analisis Jalur

#### 4.5.1 Persamaan dan Pengujian Jalur Model I

Tabel 4.1

Hasil Uji F (Simultan) Sub-Struktur I

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20.380	2	10.190	79.349	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	7.320	57	.128		
Total	27.700	59			

a. Dependent Variable: Behavior

b. Predictors: (Constant), Learning, Reaction

Tabel 4.2  
 Hasil Uji T (*Partial*) Sub-Struktur I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	.484	.256		1.892	.064					
1 Reaction	.205	.142	.195	1.452	.152	.784	.189	.099	.258	3.878
Learning	.596	.117	.684	5.104	.000	.852	.560	.348	.258	3.878

a. Dependent Variable: Behavior

Berdasarkan tabel 4.1 dan 4.2 dapat disimpulkan bahwa variabel *reaction* ( $X_1$ ) dan variable *learning* ( $X_2$ ) secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap variable *behavior* ( $Z$ ).

**4.5.2 Persamaan dan Pengujian Jalur Model II**

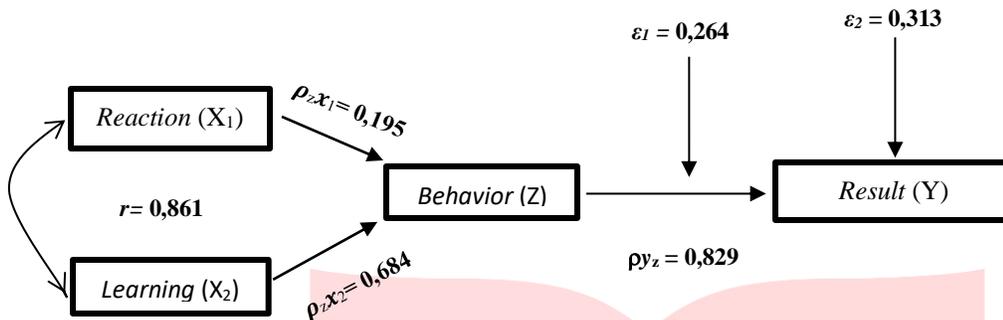
Tabel 4.3  
 Hasil Uji T (*Partial*) Sub-Struktur II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	.376	.250		1.504	.138					
1 Behavior	.897	.080	.829	11.284	.000	.829	.829	.829	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Result

Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa variabel *behavior* ( $Z$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent *result* ( $Y$ ).

### 4.5.3 Model Jalur Penelitian



Gambar 4.5 Model Jalur Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis jalur (path analysis), (1) Jalur X<sub>1</sub> ke Z merupakan analisis jalur dengan a dengan  $\rho = 0,195$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,152 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa variabel *reaction* (X<sub>1</sub>) tidak berkontribusi secara signifikan terhadap variabel *behavior* (Z). besarnya pengaruh *reaction* yang secara langsung mempengaruhi *behavior* adalah  $0,1952 = 0,038$  atau 3,8%, sedangkan besaran pengaruh tidak langsung sebesar 11,4%. Hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung lebih besar jika dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung yaitu  $11,4\% > 3,8\%$ . (2) Jalur (X<sub>2</sub>) ke Z merupakan analisis jalur dengan b dengan  $\rho = 0,684$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa variabel *learning* (X<sub>2</sub>) berkontribusi secara signifikan terhadap variabel *behavior* (Z). besarnya pengaruh *learning* yang secara langsung mempengaruhi *behavior* adalah  $0,6842 = 0,467$  atau 46,7%, sedangkan besaran pengaruh tidak langsung sebesar 11,4%. Hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh langsung lebih besar jika dibandingkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung yaitu  $46,7\% > 11,4\%$ . (3) Jalur Z ke Y merupakan analisis jalur dengan jalur C dengan  $\rho = 0,829$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa variabel *behavior* (Y) berkontribusi secara signifikan terhadap variabel *result* (Z). besarnya pengaruh *behavior* yang secara langsung mempengaruhi *result* adalah  $0,8292 = 0,687$  atau 68,7 %.

### KESIMPULAN

- 1) Pada level *reaction*, berada dalam kategori baik dan menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasa puas dengan program pelatihan, kesesuaian materi dan fasilitas yang diberikan. Pada level *learning* berada dalam kategori baik dan menunjukkan bahwa peserta pelatihan mendapatkan dan bisa meningkatkan ilmu pengetahuan serta keterampilan setelah adanya pelatihan. Selanjutnya pada level *behavior* berada dalam kategori baik dan menunjukkan bahwa terjadi perubahan perilaku pada peserta pelatihan dengan menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan. Dan yang terakhir pada level *result* berada dalam kategori baik dan menunjukkan bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan memberikan dampak baik produktivitas, kualitas pekerjaan, waktu penyelesaian tugas dan tingkat kesalahan pada para peserta pelatihan.

- 2) Reaksi pelatihan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap perubahan perilaku karyawan Dapen Telkom Bandung.
- 3) Perubahan perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai hasil dari pelatihan pada karyawan Dapen Telkom Bandung.



**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Fatimah, F. N. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia: Yogyakarta.
- [2] Kirkpatrick, J. D. (2016). *Four Level Of Training Evaluation*. USA: ATD.
- [3] Priansa, M. S. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta..
- [4] Sedamayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung Alfabeta.
- [5] Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- [6] \_\_\_\_\_. (2017). \_\_\_\_\_.
- [7] Widoyoko, E. P. (2017). *Evaluasi Program Pelatihan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.