



## ANALISIS KUALITATIF PELATIHAN LPK PUTRI AYU MANDIRI BERDASARKAN MODEL FOUR LEVEL FRAMEWORK

Urip Sewdyowidodo

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie Jakarta*  
*urip.sedyowidodo@bakrie.ac.id*

### Info Artikel :

Diterima : 21 September 2021

Disetujui : 29 September 2021

Dipublikasikan : 13 Oktober 2021

### ABSTRAK

**Kata Kunci :**  
*pelatihan,*  
*Analisis, model*  
*Four-Level*  
*Framework*

Penelitian ini bertujuan melakukan analisis atas pelatihan terhadap peserta Magang DUDI (Dunia Usaha Dunia Industri) di LPK Putri Ayu Mandiri. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan model Four-Level Framework. Data berdasarkan dari peserta pemagangan dan kursus. Analisis dilakukan dengan membandingkan hasil antara sebelum dan setelah peserta mengikuti pelatihan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan/objective pelatihan ini tercapai yang mana terlihat secara kualitas dan pemahaman materi pelatihan. Untuk tangible benefit, pelatihan ini berhasil meningkatkan kualitas Peserta terlihat dari hasil report accuracy mereka. Sementara untuk intangible benefit, pelatihan ini berhasil meningkatkan motivasi Peserta yang terlihat dari tingkat adherence mereka. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan Peserta mampu memberikan kontribusi yang besar dalam hal kinerja Organisasi. Sehingga, pelatihan Peserta layak untuk menjadi salah satu pelatihan Organisasi yang harus diteruskan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya Peserta pemagangan DUDI pada LPK Putri Ayu Mandiri.

### ABSTRACT

**Keywords :**  
*training,*  
*Analysis, Four-*  
*Level*  
*Framework*  
*model*

*This study aims to analyze the training of DUDI (Industrial Business) Internship participants at LPK Putri Ayu Mandiri. The analysis was carried out using the Four-Level Framework model. Data based on apprenticeship and course participants. The analysis was carried out by comparing the results between before and after the participants attended the training. The results of this study indicate that the objectives/objectives of this training were achieved which can be seen in the quality and understanding of the training materials. For tangible benefits, this training succeeded in improving the quality of participants as seen from the results of their report accuracy. Meanwhile, for intangible benefits, this training succeeded in increasing the motivation of participants as seen from their level of adherence. It can be concluded that the training of participants is able to make a major contribution in terms of organizational performance. Thus, participant training deserves to be one of the organizational trainings that must be continued to improve the quality of human resources, especially DUDI apprenticeship participants at LPK Putri Ayu Mandiri*

## PENDAHULUAN

Persaingan di era globalisasi saat ini mendorong Organisasi untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia setiap karyawan sehingga guna meningkatkan kinerja Organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) adalah investasi bagi Organisasi. PSDM biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Menurut (Aurupures, 2018) bahwa PSDM juga hal strategis investasi dalam sumber daya manusia dengan melakukan pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir.

Bentuk PSDM adalah dengan melakukan pelatihan sesuai dengan kebutuhan Organisasi. Menurut (Dessler, 2016), pelatihan merupakan suatu proses pemberian pendidikan kepada karyawan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan kerja karyawan demi tujuan organisasi. Sedangkan, tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan/atau perilaku agar para karyawan dapat lebih optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas jabatannya sehari-hari. Oleh karena itu, Organisasi bertanggung jawab untuk menyediakan kegiatan pelatihan.

LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) Putri Ayu Mandiri (PAM) didukung oleh Peserta Magang yang diharuskan memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas mengenai bisnis dan mampu menyajikan report yang objektif serta memiliki akurasi yang tinggi. LPK Putri Ayu Mandiri juga menjadi tumpuan banyak kalangan masyarakat dalam peningkatan ketrampilannya. Melihat kondisi tersebut, setiap karyawan perlu didukung untuk mampu meningkatkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan customer.

Untuk mendukung peningkatan kemampuan analisis dari Peserta nya, Organisasi melakukan pelatihan secara rutin. Salah satu program pelatihan yang secara rutin dilakukan adalah Training Magang. Peserta Training Magang dilakukan secara rutin oleh LPK Putri Ayu Mandiri, yang merupakan basic knowledge yang harus dimiliki oleh karyawan khususnya Peserta untuk dapat mengetahui lingkungan bisnis secara spesifik dalam menghasilkan report yang berkualitas. Pelatihan tersebut berisi tentang lingkup bisnis baik secara khusus maupun general di Indonesia khususnya terkait sector hospitality industry dan industri kreatif.

Setiap pelatihan memiliki indikator kinerja yang disesuaikan dengan kebutuhan Organisasi. Untuk mengukur kinerja pelatihan tersebut diperlukan adanya Analisis sesuai metodologi ilmiah dan terukur. Dalam menyelenggarakan program pelatihan tersebut tentu Organisasi mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Di sisi lain, banyak pula Organisasi beranggapan bahwa pelatihan merupakan biaya beban dan bukan sebagai bentuk investasi. Investasi yang dihabiskan untuk program pelatihan akan dikembalikan sebagai value yang dapat diukur. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran secara ilmiah untuk melihat tingkat Kinerja dari program pelatihan.

Sementara itu, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan selama bekerja 3 bulan di LPK Putri Ayu Mandiri, sejak Organisasi didirikan hingga saat ini, belum adanya penghitungan secara kuantitatif dalam mengukur kinerja pelatihan tersebut. Sejauh ini Organisasi mengukur kinerja pelatihan berdasar pada metode kualitatif. Sehingga belum adanya standarisasi ataupun tolak ukur yang dapat menetapkan tingkat kinerja dari pelatihan yang telah dilakukan. Adapun, berdasarkan data yang diperoleh peneliti, dalam melihat respon peserta pelatihan dari sisi material, trainer, dan fasilitas pelatihan, akan dapat ditarik kesimpulan sejauh mana peserta pelatihan menunjukkan respon yang cukup positif terhadap ke-tiga indikator tersebut.

Berdasarkan dari indikator di lapangan materi pembahasan pelatihan, respon peserta sangat baik terhadap materi pelatihan yang dibahas. Namun jika dilihat respon

peserta terhadap trainer, menunjukkan respon yang bervariasi. Kapabilitas trainer, metode, dan cara penyampaian material yang disampaikan oleh trainer dirasa kurang optimal bagi sebagian peserta. Sedangkan untuk fasilitas yang diberikan oleh Organisasi dalam menunjang program pelatihan juga bervariasi namun dapat dikatakan respon peserta terhadap fasilitas sangat baik.

Pilihan mengukur pelatihan, oleh Kirkpatrick dikemukakan metode yang di dalamnya menjelaskan empat level yang terdiri dari penilaian reaksi peserta terhadap pelatihan (reaction), efek pembelajaran (respon), perubahan perilaku (behavior) dan hasil pelatihan (result). Namun, para praktisi bidang pelatihan maupun para akademisi berpendapat bahwa dibutuhkan kriteria Analisis yang lebih komprehensif.

Dilakukannya Analisis dan penilaian kinerja (performance appraisal) untuk mengetahui apakah program pelatihan tersebut memberikan dampak positif bagi karyawan dan seberapa besar investasi terhadap Organisasi. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan dua metode, kualitatif dan kuantitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif untuk melihat kinerja dari pelatihan Peserta Training di LPK Putri Ayu Mandiri.

Dalam menganalisis model Four level framework bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang bersifat deskriptif yang berhubungan dengan kinerja pelatihan dilihat dari pembelajaran yang didapatkan dari peserta pelatihan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ke dalam bentuk skripsi dengan judul “ANALISIS KUALITATIF PELATIHAN LPK PUTRI AYU BERDASARKAN MODEL FOUR LEVEL FRAMEWORK”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menganalisis pelatihan dengan model Four level framework dari Kirkpatrick agar dapat mengetahui dan menetapkan standarisasi kinerja pelatihan untuk pelatihan di masa yang akan datang. Tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah Untuk mengetahui Analisis pelatihan *Peserta Training* menggunakan Model *Four Level Framework* pada Peserta LPK Putri Ayu Mandiri

## **KAJIAN TEORI**

### **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Proses memperoleh, melatih, menilai serta memberikan kompensasi kepada tenaga kerja, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan tenaga kerja, menurut (Dessler, 2013) merupakan proses dalam manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kegiatan-kegiatan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut (Spencer et al., 1993) keterampilan adalah kemampuan untuk menuntaskan tugas fisik atau mental tertentu, bahwa keterampilan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu: (a) keterampilan teknis yang diperoleh melalui program pelatihan dengan tujuan memperbaiki keterampilan teknis tenaga kerja; (b) keterampilan hubungan antar pribadi, yang dilihat dari kemampuan individu berinteraksi secara efektif dengan rekan pekerja dan atasan mereka; (c) keterampilan dalam memecahkan masalah. Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa keterampilan merupakan berbagai kemampuan individu dalam memperbaiki keterampilan kerja, keterampilan dalam berinteraksi, dan keterampilan dalam memecahkan masalah tertentu di dalam organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan Organisasi dalam upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis baik itu dalam hal

pekerjaan maupun rencana strategis Organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) berhubungan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program pelatihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan Analisis atas program-program tersebut. Ada lima manfaat dan tujuan Organisasi dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia, di antaranya:

- 1) Meminimalisasi serta menghapus kinerja yang buruk, hal ini berkaitan dengan tujuan Organisasi untuk dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam mencapai tujuan secara efektif melalui kegiatan pengembangan.
- 2) Peningkatan produktifitas, hal ini berhubungan dengan keikutsertaan tenaga kerja dalam kegiatan pengembangan untuk meraih tambahan baik itu keterampilan maupun pengetahuan tenaga kerja yang diperuntukkan bagi pekerjaan yang sedang dilakukan.
- 3) Peningkatan fleksibilitas tenaga kerja, dengan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja melalui kegiatan pengembangan maka tenaga kerja semakin fleksibel dan lebih mudah dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
- 4) Peningkatan komitmen tenaga kerja, hal ini bertujuan untuk membangun persepsi atau tanggapan yang baik mengenai organisasi sehingga tenaga kerja termotivasi untuk meningkatkan komitmen dalam bekerja.
- 5) Meminimalisasi *turnover* dan ketidakhadiran, hal ini terbukti dengan komitmen tenaga kerja yang semakin besar, maka tingkat *turnover* dan ketidakhadiran pun berpengaruh dan berdampak bagi organisasi.

## **Pelatihan**

### **Pengertian Pelatihan**

Pelatihan sebagai sebuah usaha dalam mempengaruhi tingkat produktivitas serta kinerja pekerja yang dapat bermanfaat bagi tenaga kerja itu sendiri atau pun Organisasi (Sunyoto, 2012). Pelatihan diartikan sebagai tindakan upaya individu dalam meningkatkan keterampilan serta pengetahuan yang dirancang secara sistematis untuk mampu menjadi kinerja profesional dalam bidang tertentu. Menurut Beardwell dan Holden mendefinisikan “*training is a planned process that is used to change attitudes, knowledge, skills and behavior through the learning experience in order to achieve effective performance in a specific activity or range of activities.*”

Pelatihan adalah sekumpulan proses perencanaan yang ditujukan untuk membawa perubahan pada sikap, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja melalui program pembelajaran untuk dapat bekerja secara efektif dalam bidang tertentu. Dalam hal ini, perubahan sikap atau *attitude* yang dimaksudkan adalah untuk merubah etika dalam bekerja sesuai dengan pemahaman etika yang seharusnya diterapkan di Organisasi baik itu COC (*Code of Conduct*) maupun SOP (Standar Operasional Prosedur). Selanjutnya, perubahan pengetahuan yang dimaksudkan adalah perubahan yang dapat membawa dampak yang baik untuk Organisasi dan bagaimana tenaga kerja dapat mengimplementasikan pengetahuan yang didapat untuk diterapkan di pekerjaannya sehari-hari. Kemudian yang terakhir, perubahan keterampilan yang dimaksudkan adalah bagaimana tenaga kerja dapat memiliki keterampilan baru untuk menjadi profesional di bidangnya. Dengan begitu cara pelatihan agar menjadi efektif seperti yang diharapkan, maka di dalam pelatihan harus terencana dan terstruktur sesuai dengan kebutuhan Organisasi.

### **Tahap Pelaksanaan Pelatihan**

Tahapan pelaksanaan pelatihan harus direncanakan agar program pelatihan dapat berjalan sesuai dengan harapan Organisasi. Adapun menurut (Dessler, 2013) dalam melaksanakan program pelatihan ada lima tahapan yang harus ditempuh “*The ADDIE (analysis-design-develop-implement-evaluate) Five-Step Training Process*”, di antaranya:

### **Menganalisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan harus membahas strategi Organisasi yang bersifat jangka panjang sesuai dengan kebutuhan dan / atau kebutuhan pelatihan saat ini. Tujuan dari analisis kebutuhan pelatihan adalah agar kebutuhan teridentifikasi dan relevan dengan pekerjaan tenaga kerja yang akan diberi program pelatihan. Dengan demikian, maka Organisasi akan mengetahui kebutuhan secara *detail* dan spesifik mengenai kompetensi tenaga kerja yang harus ditingkatkan setelah menjalani program pelatihan. Dalam fase ini menurut (Dessler, 2013) terdapat lima analisis kebutuhan, di antaranya:

- 1) *Strategic Training Needs Analysis*, yakni analisis strategis kebutuhan pelatihan berfokus pada identifikasi jenis pelatihan itu sendiri yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan tenaga kerja. Identifikasi yang dimaksudkan adalah untuk mencapai *succession planning*. Perencanaan suksesi di Organisasi mencakup banyak bidang, tetapi biasanya dibahas dalam hal pergantian karyawan kunci (*key employees*) serta transfer kepemimpinan dari satu pemimpin ke pemimpin berikutnya.<sup>1</sup>
- 2) *Current Training Needs Analysis*, sama pentingnya dengan analisis strategis kebutuhan pelatihan, tahapan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja khususnya kepada tenaga kerja baru/minim pengalaman dan tenaga kerja yang kinerjanya kurang baik dengan berpatok pada situasi saat ini atau *current condition*.
- 3) *Task Analysis*, pada tahapan ini pelatihan harus didasarkan pada pekerjaan atau tugas spesifik sehingga Organisasi dapat menentukan jenis program pelatihan apa yang sesuai dan harus diterapkan kepada tenaga kerjanya.
- 4) *Talent Management*, pada tahapan ini program pelatihan harus didasarkan pada manajemen talenta. Menurut Pella (2011) manajemen talenta diartikan sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan Organisasi dalam mengisi posisi kunci (*key position*) pemimpin masa depan Organisasi (*future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi lainnya.
- 5) *Performance Analysis*, yaitu dengan melihat analisa kinerja dari tiap tenaga kerja bilamana ada penurunan kinerja selama beberapa periode sehingga Organisasi dapat memperbaiki melalui program pelatihan. Pada umumnya Organisasi melihat pada indeks KPI (*Key Performance Indicator*) dari setiap tenaga kerja.

### **Desain Program Pelatihan**

Pada tahapan ini desain program pelatihan yang dimaksudkan adalah merencanakan keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian, instrumen penilaian, konten, dan Analisis program pelatihan. Pada fase ini desain yang dibuat harus bersifat sistematis. Adapun dalam tahap ini menurut (Dessler, 2013) terdapat enam tujuan desain program pelatihan, di antaranya:

- 1) *Setting Learning Objectives*, yaitu pembelajaran pelatihan yang akan dijalankan Organisasi harus dapat mengatasi masalah yang terjadi, misalnya jika terdapat

penurunan kinerja. Contohnya, jika seorang *sales* mengalami penurunan kinerja maka Organisasi harus mengadakan pelatihan yang berkaitan dengan cara bagaimana meningkatkan kemampuan dalam melakukan penawaran.

- 2) *Creating A Motivational Learning Environment*, dalam tahapan ini tenaga kerja harus bisa termotivasi untuk mengimplementasikan pembelajaran yang didapat ke dalam lingkungan pekerjaannya.
- 3) *Making The Learning Meaningful*, pelatihan juga harus dapat memberikan nilai manfaat bagi tenaga kerja.
- 4) *Making Skills Transfer Obvious and Easy*, pelatihan harus memudahkan tenaga kerja dalam hal men-*transfer* keterampilan yang sudah didapat ke dalam dunia kerja.
- 5) *Reinforcing The Learning*, dalam hal ini pelatihan harus dapat memberikan *feedback* atau timbal balik di antara *trainer* dan peserta pelatihan.
- 6) *Ensuring Transfer of Learning to The Job*, yaitu memastikan bahwa pembelajaran telah diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari.

### Analisis Pelatihan: Four Level Framework

Adapun tingkatan prosedur Analisis pelatihan menurut (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) yang disebut sebagai *four level framework*, yaitu:

**Tabel 2 1 Four Level Framework Training Evaluation**

Tingkatan Analisis	Kriteria Analisis	Tujuan
1	Reaction	Berfokus pada kepuasan peserta pelatihan
2	Learning	Berfokus pada pemahaman mengenai pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bekerja
3	Behavior	Berfokus pada perubahan sikap dan perilaku
4	Result	Berfokus pada hasil yang hendak dicapai bersifat kuantitatif

Sumber: Kirkpatrick (2006) dirangkum oleh peneliti

Penjelasan mengenai tingkatan Analisis di atas adalah sebagai berikut:

#### 1) *Reaction* (reaksi)

Reaksi berfokus pada pengukuran kepuasan peserta pelatihan. Dalam hal ini reaksi yang dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana reaksi peserta terhadap program pelatihan baik itu berupa opini, pemikiran, dan perasaan. Dalam hal ini menurut Kirkpatrick, reaksi didefinisikan sebagai seberapa peserta puas dengan program pelatihan yang dilakukan, mencakup peserta, fasilitator, fasilitas, jadwal dan seluruh aspek yang terlibat di dalam pelatihan tersebut (Kirkpatrick, 1994). Adanya Analisis ini dilakukan sebagai bahan Analisis bagi penyelenggara untuk perbaikan pelatihan selanjutnya, perbaikan untuk pelatih (*trainer*) dan untuk menentukan standar program pelatihan selanjutnya.

#### 2) *Learning* (pembelajaran)

Pada tingkatan ini, *learning* yang dimaksudkan berfokus pada penilaian peserta, untuk mengetahui sejauh mana peserta mengetahui keseluruhan pembelajaran yang telah diberikan baik itu pengetahuan maupun keterampilan lainnya. Pembelajaran (*learning*) yang dimaksud adalah apa saja prinsip, fakta, teknik atau materi yang dipahami dan dipelajari oleh peserta selama pelatihan (Kirkpatrick, 1975). Dalam hal ini, tidak tergantung pada bagaimana penggunaan prinsip, fakta dan teknis tersebut

pada pekerjaan, namun hanya fokus pada materi yang disampaikan oleh instruktur/*trainer*.

Pada umumnya Organisasi ataupun instruktur/*trainer* mengadakan tes tertulis yang berupa *pretest* dan *posttest*. Dengan demikian, penyelenggara dapat mengetahui seberapa jauh peserta memahami pembelajaran yang diberikan.

3) *Behavior* (perilaku)

Pada tingkatan ketiga ini, perilaku yang dimaksudkan adalah perubahan perilaku dari eks-peserta sebelum dan sesudah mendapatkan pelatihan. Hal ini untuk mengukur performansi eks-peserta pelatihan ketika mereka kembali ke lingkungan kerjanya. Tujuan tingkatan ini adalah untuk mengetahui peningkatan atau penurunan performansi atau kinerja eks-peserta pelatihan.

Kirkpatrick (1975) menyebutkan bahwa *behavior* yang dimaksud adalah perubahan tingkah laku yang ditunjukkan dalam pekerjaan setelah melakukan training.

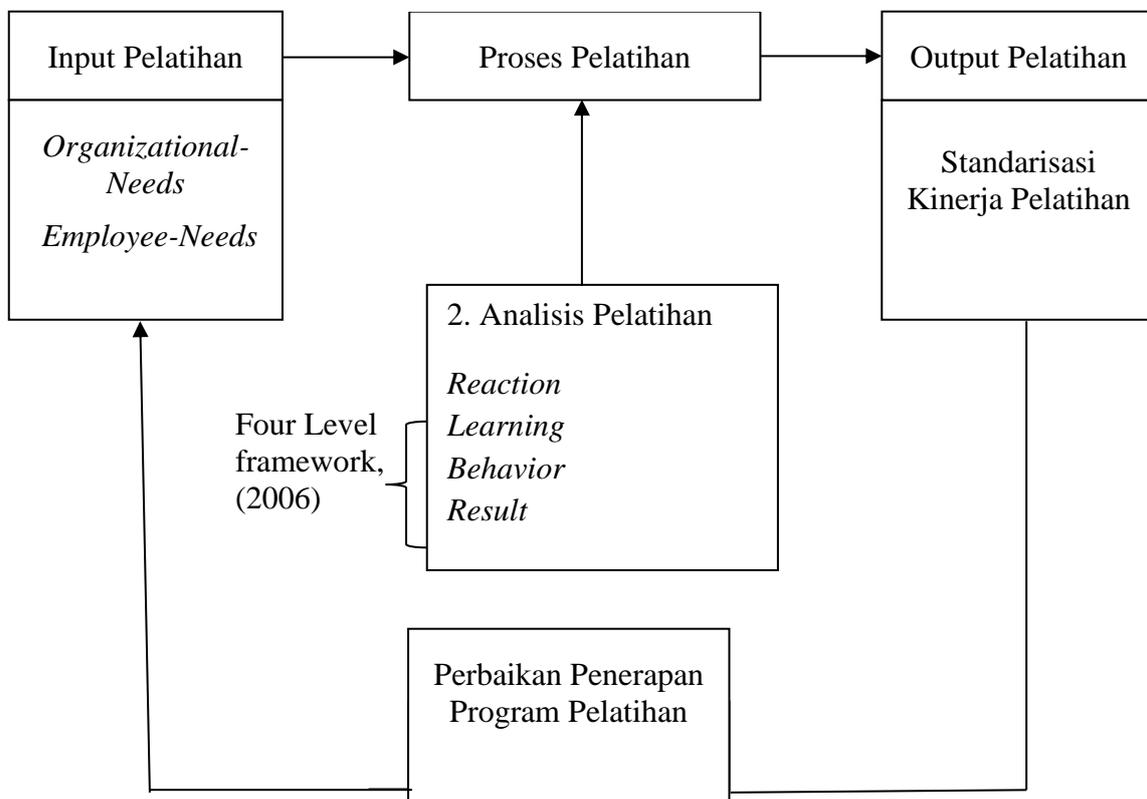
4) *Result* (hasil)

Tingkatan yang terakhir ini ditujukan untuk menguji seberapa berdampak pelatihan secara menyeluruh terhadap peningkatan kinerja eks-peserta. Sementara, Kirkpatrick (1975) juga menyebutkan pada tingkatan ini kita melakukan penilaian bagaimana pelatihan berdampak pada kegiatan bisnis Organisasi seperti peningkatan penjualan, mengurangi *turn over*, dan lainnya. Data yang digunakan untuk melakukan penilaian ini bisa didapatkan dari data kinerja operasional, financial report, dan lainnya.

Kirkpatrick menambahkan tujuan dari Analisis ini adalah untuk menentukan dampak ada kegiatan pelatihan terhadap Organisasi.

### Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan langkah atau prosedur dalam memperoleh pengetahuan ilmiah. Metode penelitian adalah cara atau langkah untuk memperoleh data dengan maksud dan kegunaan tertentu (Sekaran, 2013). Metode penelitian yang pada umumnya dilakukan para peneliti adalah Metode Kualitatif dan Metode Kuantitatif. Penelitian ini menggunakan mixed method, yaitu penggabungan metode kualitatif dan kuantitatif. Pada metode kualitatif yang bersifat deskriptif menggunakan pengolahan data-data yang sudah diperoleh untuk menganalisa dan menganalisis pelatihan menggunakan Kirkpatrick Four Level Framework.

Menurut (Merriam dan TiTTell, 2015) pendekatan studi kasus didefinisikan sebagai deskripsi dan analisis yang mendalam dari sistem terikat. Studi kasus diharapkan dapat mendapati kompleksitas satu kasus dan metodologi sehingga dapat berkembang dan berorientasi pada ilmu-ilmu sosial seperti praktik pada studi lapangan, pendidikan, dan bisnis (Johansson, 2003). Sebagaimana telah disebutkan di atas, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Menurut (Priyono, 2016) penelitian deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu fenomena atau gejala. Kemudian (Priyono, 2016) juga menambahkan, penelitian deskriptif diidentikkan dengan penelitian yang menggunakan pertanyaan “bagaimana” dalam mengembangkan informasi yang ada seperti yang tertulis pada rumusan masalah penelitian ini. Pada penelitian ini, pembahasan metode penelitian digunakan dengan tujuan sebagai pembeda antara penilaian kinerja menggunakan model Four Level Framework.

### **Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi level-level dalam Four Level Framework untuk melakukan Analisis pada pelatihan Peserta training yang diikuti oleh Peserta Magang. Lokasi penelitian yaitu di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Putri Ayu Mandiri yang beralamat di Nogosari, Sidokarto, Sleman Yogyakarta.

### **Metode Penelitian Kualitatif**

Metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis induktif dan peneliti bertolak pada data serta memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan pendukung, kemudian berakhir pada teori yang didapatkan. Penggunaan metode ini ditujukan untuk menganalisa bagaimana perubahan yang didapatkan dari pembelajaran pelatihan dengan menggunakan model Kirkpatrick Four Level Framework.

### **Jenis dan Sumber Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam metode kualitatif penelitian ini terkait dengan pelatihan Peserta yang dilakukan LPK Putri Ayu Mandiri. Adapun pengumpulan datanya adalah sebagai berikut:

#### **1. Data Primer**

Menurut (Priyono, 2016), data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Data primer didapat melalui responden dan hasil yang didapat berupa catatan hasil wawancara, observasi atau pengamatan langsung di lapangan ataupun data mengenai informan itu sendiri. Secara umum, sumber data primer yang direkap dan diolah peneliti merupakan observasi dan wawancara dengan responden yang telah mengikuti pelatihan Peserta dan yang belum mengikuti pelatihan.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam metode kualitatif, peneliti menggunakan tiga metode pengumpulan data yang terdiri dari metode observasi dan metode wawancara. Berikut ini adalah penjabaran dalam penggunaannya:

### a. Observasi

Observasi adalah kegiatan penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat melalui proses pengamatan langsung di lapangan. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi secara langsung sebagaimana yang terlihat selama melakukan penelitian (Gulo, 2002). Jenis observasi yang digunakan peneliti yaitu non partisipan, artinya peneliti tidak secara aktif mengikuti langsung namun hanya mengamati objek penelitian. Objek penelitian yang akan diamati yaitu mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data Kirkpatrick Four Level Framework yang terdiri dari reaction, learning, behaviour dan result. Keempat hal tersebut bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kinerja pelatihan Peserta.

### b. Wawancara

Menurut (Sekaran, 2013), wawancara merupakan pertemuan dua orang yang saling bertukar informasi melalui tanya jawab, sehingga mendapatkan makna dalam suatu topik yang diteliti. Melalui teknik wawancara ini peneliti akan menggali informasi dan data yang dibutuhkan dengan menggunakan pedoman wawancara. Adapun pihak yang akan diwawancarai, yaitu

- HR Specialist
- 2 Peserta
- 2 Alumni (ALMI)

Pertanyaan yang akan diajukan meliputi standar kompetensi dari pelatih atau trainer, fasilitas yang digunakan untuk menunjang pelatihan, dan hasil dari pelatihan tersebut serta KPI (Key Performance Indicator) dari masing-masing peserta pelatihan untuk HR Specialist selaku penyelenggara. Sementara untuk Alumni (ALMI) pertanyaan yang diajukan meliputi perubahan-perubahan terhadap Peserta yang membawahi mereka meliputi perubahan behaviour, target achievement, maupun hal lainnya juga Alumni (ALMI) berperan sebagai observer pelatihan Peserta.

### c. Studi Pustaka

Studi pustaka ialah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai bahan pustaka sebagai referensi yang relevan dan berhubungan dengan permasalahan/fenomena yang akan diangkat. Pada penelitian ini data yang diperoleh melalui studi kepustakaan ialah informasi yang bersumber dari para ahli yang kompeten pada bidangnya sehingga terhubung relevansi antara pembahasan yang diteliti dan teori para ahli.

## PEMBAHASAN

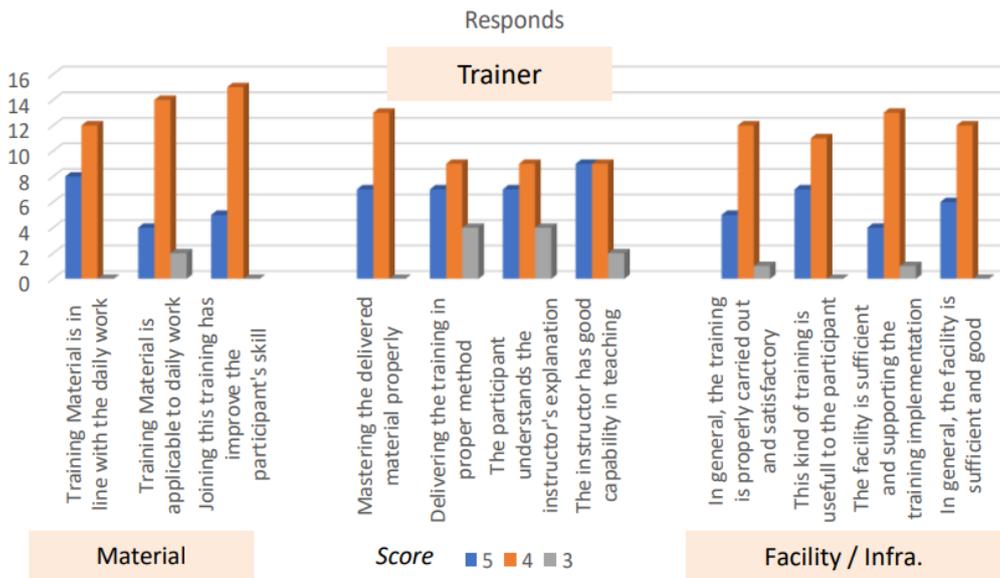
### Hasil Penelitian

Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada narasumber (Peserta, ALMI (*Alumni*), dan HR Specialist LPK Putri Ayu Mandiri. Peneliti menggunakan triangulator yaitu HR Specialist yang bernama Sumarni, selaku *Human Resource Specialist* LPK Putri Ayu Mandiri dan penyelenggara pelatihan yang mana mengetahui serta merencanakan pelatihan tersebut secara mendalam. Triangulator dalam

hal ini dimaksudkan sebagai pengujian atas keabsahan suatu data dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

**Persepsi Terhadap Pelaksanaan Program Pelatihan (*Reaction Level*)**

Untuk menilai dan mengidentifikasi reaksi dari kepuasan peserta pelatihan terhadap pelatihan *Peserta*, peneliti menggunakan data yang sudah didapatkan dari Laporan *In-house Training* Organisasi. Laporan tersebut telah di akumulasi berdasarkan kuesioner yang dibagikan setelah pelatihan berlangsung. Hasil identifikasi level *reaction* dari pelatihan ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 4. 1 Reaction Peserta Pelatihan**

Sumber: Laporan *HRD* tahun 2020/2021

Berdasarkan data di atas serta indikator operasionalisasi variabel, hubungan antara kesesuaian tema pelatihan dengan *job description* karyawan erat kaitannya dengan penilaian reaksi peserta yang menyatakan bahwa “*training material is in line with the daily work*” artinya terdapat kesesuaian. Kemudian, hubungan antara kesesuaian antara tema pelatihan dengan kebutuhan karyawan juga erat kaitannya bahwa “*training material is applicable to daily work*” artinya juga terdapat kesesuaian antara kebutuhan yang ter aplikasi/*applicable*. Adapun identifikasi reaksi peserta terhadap material pelatihan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 1 Identifikasi Analisis Materi Pelatihan**

Identification	Score			Kumulatif
	5	4	3	
<i>Training material is in line with the daily work</i>	50%	50%		50%
<i>Training material is applicable to daily work</i>	30%	60%	10%	33%
<i>Join this training has improve the participant's skill</i>	20%	80%		50%
Total				

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Laporan *HRD*

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa penilaian material pada pelatihan ini, didasarkan atas akumulasi reaksi peserta pelatihan terhadap materi pelatihan sejalan dengan pekerjaan sehari-hari/*daily-work* dengan rata-rata 50% serta akumulasi reaksi peserta terhadap material yang *applicable* dengan *daily work* dengan rata-rata 33%. Artinya, 50% peserta menyatakan bahwa material pelatihan sejalan dengan pekerjaan sehari-hari (*job description* dan *daily work*) dan hanya 33% peserta menyatakan bahwa material pelatihan *applicable* dengan kebutuhan karena sejalan dengan *job description* dan *daily work* mereka. Sebagai tambahannya, dengan mengikuti pelatihan ini peserta sebanyak 50% menyatakan bahwa pelatihan *Peserta* dapat meningkatkan keterampilan/*skill* mereka.

Berdasar data kualitatif yang didapatkan wawancara, para informan dmemandang bahwa **terdapat kesesuaian** antara tema pelatihan dengan *job description* serta kesesuaian antara tema pelatihan dengan **kebutuhan karyawan** dilihat dari **isi materi** yang dibahas oleh instruktur/*trainer*. Sesuai dengan pemaparan dari informan sbb:

*“Ada kok kecocokan malah banyak sih malahan kan setiap hari kita melakukan analisis ya yang memang dari berbagai sektor. Nah.... beberapa sektor yang memang pernah dibahas di pelatihan itu akan ...ee maksud aku kita ee... melakukan analisis risikonya itu akan lebih mendalam dan lebih apa ya... komprehensif gitu. Jadi memang sangat bermanfaat sih dan pelajarannya keingat sampai sekarang begitu.”* (IN1)

*“Em./... sangat yaa. Maksudnya sangat sesuai karena di situkan jadi kita branding atau kayak .... ee sebenarnya ee bisnis itu luas. Dengan training itu aku jadi lebih tahu dan apalagi pas..... ee istilahnya pas collecting data tuh..., keliatan ya kalo misalnya aku bisa lebih detail untuk topik yang dibahas ke ee narasumber.”* (IN2)

*“Oh ya dong., kan kita selalu deh ketemu itu ya. .... ketemu dengan Organisasi yang beda-beda dari ee apa bisnisnya, kemudian karakteristiknya. Kita.... training kemarin sih ada gambaran gitu. ... apa sih yang membedakan sektor satu dengan yang lain gitu ee dilihat dari ....., misalkan jasa lainnya, ya misal dari brand-nya yang mungkin kita kenal di ee apa namanya, masyarakat. Itu sangat relate banget dengan pekerjaan kita, kan..... kita enggak mungkin bisa buat report kalau kita enggak tahu gimana bisnisnya gitu kan. ... enggak bisa analisis, .....ee sebuah Organisasi ini kalau enggak tahu jenisnya apa dan mungkin apa faktor-faktor yang bisa menghambat industri itu ....., itu sangat relate banget dengan pekerjaan kita.”* (IN4)

Berdasarkan pernyataan tersebut yang disampaikan oleh Peserta dan ALMI (Alumni) secara kualitatif, dapat dilihat bahwa ada kesesuaian antara tema pelatihan dengan *job description* maupun kebutuhan Peserta dalam membuat sebuah *report* yang komprehensif. Namun, secara kuantitatif hanya 50% yang menyatakan bahwa tema pelatihan sesuai dengan *job description* dan 33% yang menyatakan bahwa pelatihan ini *applicable* dengan pekerjaan sehari-hari.

Sesuai hasil analisis peneliti, persentase penilaian tersebut disebabkan karena mayoritas peserta yang masih baru/karyawan baru dan sebelum mengikuti pelatihan belum ada *briefing* atau pengantar sebelum penyampaian materi pelatihan *Peserta* yang lebih mendalam. Sebagai karyawan baru, peserta belum memiliki referensi pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam pengerjaan dan analisa report.

Karena pendidikan peserta yang bervariasi seperti dari statistik, pertanian, perawatan dan jurusan lainnya yang bukan merupakan jurusan ekonomi keuangan sehingga lebih sulit menyerap materi pelatihan.

### Persepsi terhadap Instruktur Pelatihan (Reaction-level)

Pada penelitian ini, dimensi persepsi terhadap instruktur/trainer pelatihan digunakan untuk mengetahui *reaction*/reaksi peserta pelatihan terhadap instruktur/trainer Peserta. Adapun laporan penilaian instruktur/trainer peserta dijabarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4. 3 Identifikasi Analisis Instruktur Pelatihan**

Identification	Score			Kumulatif
	5	4	3	
<i>Mastering the delivered material properly</i>	65%	35%		50%
<i>Delivering the training in proper method</i>	45%	35%	20%	33%
<i>The participant understands the instructor's explanation</i>	45%	35%	20%	33%
<i>The instructor has good capability in teaching</i>	45%	45%	10%	33%

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Laporan HRD

Berdasarkan data di atas serta indikator operasionalisasi variabel, secara *general* kemampuan instruktur/trainer dalam menyampaikan materi dan kapabilitas dalam mengajar telah dirumuskan dalam operasionalisasi variabel dimensi persepsi penilaian instruktur/trainer baik itu penyampaian materi pelatihan, penguasaan materi, interaksi dan media yang digunakan dalam penyampaian materi.

Pada indikator pertama, dapat dilihat bahwa 50% peserta pelatihan menyatakan bahwa instruktur/trainer menguasai materi yang disampaikan dengan *proper*/benar. Kemudian pada indikator kedua, *delivering the training in a proper method*, dengan penggunaan media presentasi oleh *trainer*, pemberian modul/*handbook*, adanya *study case*, diskusi dan presentasi antar kelompok, dilihat dari data yang didapatkan dengan metode tersebut hanya 33% yang beranggapan metode tersebut *proper*.

Selanjutnya pada indikator ke-3 dan ke-4, peserta pelatihan mengerti dan memahami penjelasan instruktur/trainer dan instruktur/trainer memiliki kapabilitas dalam mengajar, berdasarkan data hanya sebesar 33% yang beranggapan demikian. Sesuai data kuantitatif tersebut di atas diketahui bahwa sebagian peserta yang menyatakan trainer menguasai materi dan hanya sedikit peserta yang menyatakan metode penyampaian trainer kurang tepat.

Hal ini didukung juga dengan pernyataan beberapa informan yaitu sebagai berikut:

*“Em, sebenarnya aku ikut training Kita yang nanti harus membuat programnya apa, program-program kegiatan untuk membuat budaya itu bisa diterapkan oleh para karyawan, trus kita yang nanti menjadi fasilitator untuk program tersebut bisa berjalan atau tidak. Kemudian menjadi tim evaluator, jadi dari awal kita menjadi design thinking, terus juga yang membuat programnya, terus memfasilitasi program, kemudian mengevaluasi. Nah, serangkaian aktifitas tersebut yang menjadi tantangannya tersendiri karena di luar pekerjaan masing-masing anggota Tim Pelatih itu sendiri.”* (IN3-V)

*“Em itu pematerinya bagus ya. Ee sebenarnya bapak itu asik ya penyampaiannya cuman tuh itu terlalu tinggi itu loh level-nya. Jadi tuh kita agak kurang nyampe otaknya ahhahaa..., maksud dia yang mau disampaikan gitu. Jadi ya “oh iya tau” cuman kalau untuk anak-anak baru nih, karena kan sebagian besar anak baru. Jadi agak kurang aktif aja forumnya, Pasti kita brainstorming bareng-bareng yaa untuk menentukan suatu program, kita mau buat program apa, pelaksanaannya seperti apa, itu kita bareng-bareng brainstorming sih.”* (IN4-V)

Berdasarkan pernyataan dari ALMI Specialist (*Alumni*) tersebut, pemateri memberikan banyak informasi pada saat pelatihan namun peserta belum memiliki *basic knowledge*, beberapa peserta bingung tidak memahami materi yang disampaikan. Menyebabkan rendahnya persentase terhadap trainer dalam penyampaian materi. Penyampaian yang sulit dimengerti peserta membuat tujuan pelatihan belum optimal.

**Persepsi Terhadap Fasilitas Pelatihan (Reaction-level)**

Persepsi ini digunakan untuk mengetahui *reaction*/reaksi peserta pelatihan terhadap fasilitas selama pelatihan. Analisis dijabarkan yang di dalamnya terdapat persepsi mengenai tempat pelatihan, *tools kit*, dan akomodasi. Kemudian di jabarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4. 4 Identifikasi Analisis Fasilitas Pelatihan**

Identification	Score			Kumulatif
	5	4	3	
<i>The facility is sufficient and supporting training implementation</i>	25%	65%	10%	33%
<i>In general, the facility is sufficient and good</i>	30%	70%		50%

Sumber: Olahan Peneliti Berdasarkan Laporan *In-house Training*

Terdapat 33% peserta pelatihan menyatakan fasilitas sangat mencukupi mendukung pelatihan. Sebesar 50% peserta puas terhadap fasilitas yang diberikan baik dan menunjang pelatihan. Hal ini didukung saat wawancara ini:

*“iya lah... sangat kondusif karena itu dibagi perkelompok ya. Jadi ada yang senior ada juga yang memang junior. Jadi ya ... ..memang dari pembagiannya juga cukup baik. Terus ... tempatnya juga proper dan yaa nyamandeh .... Jadinya untuk belajar juga .....apa namanya ee efektif gitu...” (IN-1)*

*“Yaa dong baguslah.....sesuai.” (IN4)*

Namun secara fasilitas yang diberikan seperti *pulpen*, koneksi internet, dan makanan yang disediakan, setelah melakukan wawancara dengan salah satu narasumber ternyata ada komplain. Tentunya hal semacam itu mengurangi tingkat kepuasan peserta dengan fasilitas. Adapun pernyataan narasumber sebagai berikut:

*“Kayanya waktu itu sempet ada masalah wifi .....ga sih maksudnya koneksi. Kan kita butuh pakai laptop ... itu sempet koneksinya kurang cepet ... ee lebih cepet dari pada nunggu koneksi. Kayanya waktu itu yang kurang juga karena ada study case dan kita butuh search data base kita. Nah waktu itu engga dipersiapkan ... jadinya kita harus buka dan nunggu dulu dan itu memperlama waktu, .... Nah mungkin nextnya .. lebih baik dipersiapkan dari sebelumnya atau mungkin dari kelompoknya ditentukan dari sebelumnya, bisa minta dipersiapkan report untuk sektor ini sektor ini gitu walaupun kita ga tau materinya apa, minimal kita udah siapin bahannya, dan ketika study case ga memakan waktu banyak ....” (IN3)*

*“Tempatnya lumayan cukup ya ..bagus, nyaman ya. Cuma makanannya aja sih yang perlu bumbu lebh banyaj hahaa.a.” (IN1)*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, ternyata peserta merasa fasilitas yang diberikan selama pelatihan sudah baik dan kondusif untuk kegiatan pelatihan.

**Level 2 (Learning)- Pembelajaran Terhadap Materi Pelatihan**

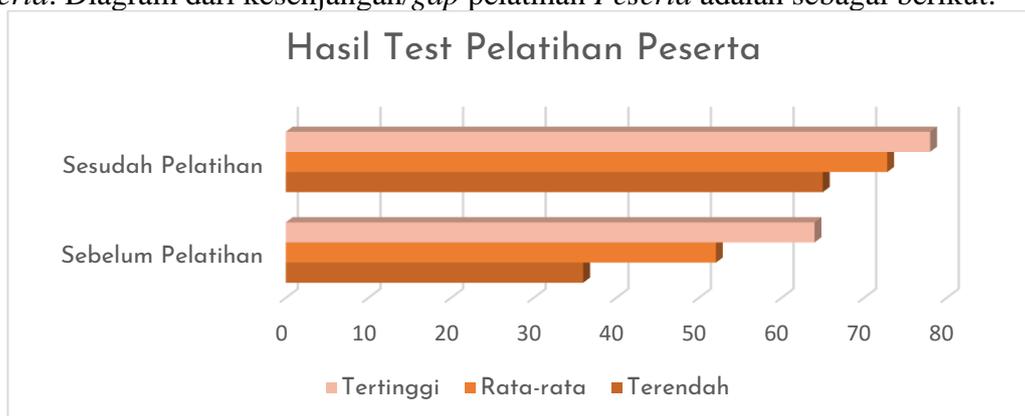
Pada tahapan level ini peneliti menggunakan data yang digunakan untuk dapat mengetahui dan mengidentifikasi sejauh mana peserta pelatihan memahami materi yang diberikan oleh instruktur/trainer. Data yang digunakan dalam tahapan ini adalah penilaian *pre-test* dan *post-test* dalam laporan *in-house training* Organisasi.

**Tabel 4. 5 Hasil Penilaian Pelatihan (Level 2 – Learning)**

Nama Peserta	Score	
	Pre Test	Post Test
Martina	60	75
Endah	58	78
Sari	62	68
Shiera	60	70
Gambiro	52	75
Rahmadani	66	79
Anton	49	66
Doni	54	72
Titik	40	70
Pini	48	77
Fatin Mawarna	45	79
Sri Rahayu	50	73
Teteh Odia	44	77
Yetty	55	77
Rata-rata	54,037	73,4

Sumber: Laporan *In-house Training* 2021

Jika di lihat dari data Tabel 4.8, setelah diproyeksikan ke dalam diagram sehingga mempermudah melihat kesenjangan/gap antara nilai pre-test dan post-test pelatihan Peserta. Diagram dari kesenjangan/gap pelatihan Peserta adalah sebagai berikut:



**Gambar 4. 2 Diagram Hasil Test Pelatihan**

Sumber: Olahan Peneliti

Dari diagram di atas Gambar 4.2, terlihat bahwa secara umum hasil test mengalami peningkatan secara signifikan. Sebelum pelatihan, nilai terendah peserta adalah 40, dengan nilai tertinggi 62, dan rata-rata nilai *pre-test* hanya 54,037. Sementara setelah

mengikuti pelatihan, nilai terendah diperoleh peserta adalah 66, dengan nilai tertinggi adalah 79, dan rata-rata nilai *post-test* adalah 73,40.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan mengikuti pelatihan pembelajaran yang didapat dari pelatihan yaitu *knowledge* mengenai *Peserta* terdapat peningkatan yang signifikan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

Tentunya ini juga didukung oleh pernyataan peserta pelatihan di mana mereka semua mampu menjawab isi materi dari pelatihan yang terdiri dari *business risk, business character and outlook, corporate culture indicator*, dan *Peserta (consumer product, industrial product, plantation, mining and oil gas, dan service sector)*.

“Yaa... ee yang aku ingat itu, jadi di pelatihan itu kita ngebahas tentang **business risk/risiko bisnis** yang sudah pernah dipilih. ... kayak begitu ee selain itu juga dilihat dari sisi akuntansi nya terus dari **karakter bisnisnya**, sama ee apa namanya nanti kayak lebih ke **business prospect** begitu sih yang aku inget.” (IN1)

“Em.. jadi kan di materi itu kan 2 hari ya kalo gak salah kan sempet nginep juga. Nah itu untuk tema *Peserta* nya yang paling aku inget temanya, pembahasannya, topiknya yang aku inget sampai sekarang lebih kepada ee apa. **penjelasan mengenai faktor eksternal** yang juga sebenarnya tuh **cukup berpengaruh terhadap kondisi Organisasi**. Nah, jadi si *Human Capital* ini membuat suatu gerak, suatu program dimana **budaya ini tidak bisa hanya digerakan oleh satu divisi yaa. jadi mereka perlu adanya agent....** Kaya gitu, jadi memang di training itu aku kayak ngerasa untuk **insight atau untuk masukan lebih detail dalam mengerjakan report tuh dapet banget di aku maksudnya tuh bisa aku terima.**” (IN2)

“... Nah di situ dijelasin, per sektor itu punya **karakteristik atau resiko sendiri-sendiri**. Kayak misalnya dari **segi peraturannya**, masing-masing berbeda. Terus dari **segi market-nya** itu beda. Mereka punya ee **competitive advantage sendiri tiap sektor** dan mereka punya ee kayak **dukungan dari pemerintah** juga yang berbeda. Jadi kayak misalnya, untuk *CPO* itu mereka punya peraturan kalau mereka ee bisa jual buah segarnya, bisa jual ini nya macem-macem. Jadi ee perizinannya berbeda. Jadi kalau di *oil and gas* mereka punya peraturan yang beda sendiri di ee pasarnya sendiri. Terus ee yang aku inget lagi apa ya, di setiap sektor itu kayaknya kita ngebahas terkait **finansial** nya juga kan, laporan keuangannya, dan di situ, ee ada karakteristik kayak **rasionya setiap sektor**. (IN2)

Dapat disimpulkan bahwasanya peserta pelatihan menangkap *knowledge* yang didapat dari pelatihan *Peserta*.

### Level 3 (*Behavioral*) – Perubahan Perilaku yang Muncul Sebelum Mengikuti Pelatihan dan Setelah Mengikuti Pelatihan

Level tiga ini mengidentifikasi perubahan perilaku, dengan analisis keterkaitan antara pelatihan dengan pengaruh antara pelatihan dengan penilaian terhadap *Staff Utilization, Accuracy* dan *Service Level* yang berkaitan dengan produktivitas, kualitas dan efektifitas Penulisan laporan.

a. Untuk mengetahui *behavioural changes* yang muncul sebelum mengikuti pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan

**Tabel 4. 6 Data Staff-Utilization**

Nama Peserta	Staff Utilizaion 1	Staff Utilization 2	Selisih Nilai Utilisasi
Martina	105,6	102,36	-3,24

Nama Peserta	Staff Utilizaion 1	Staff Utilization 2	Selisih Nilai Utilisasi
Endah	73,7	73,59	-0,11
Sari	71,43	85,85	14,42
Shiera	77	78,05	1,05
Gambiro	108,31	92,42	-15,89
Rahmadani	72,68	91,65	18,97
Teteh Odiaanni	108,31	94,8	-13,51
Anton	65	64,11	-0,89
Doni	85,4	85,66	0,26
Titik	71,61	87,51	15,9
Pini	101,3	98,38	-2,92
Fatin Mawarna	90,3	98,85	8,55
Sri Rahayu	94	102,43	8,43
Teteh Odia	102,2	95,67	-6,53
Yetty	123,9	71,11	-52,79
<b>Total</b>	<b>1350,74</b>	<b>1322,44</b>	<b>-28,3</b>

Sumber: Data Operasional – Staff Utilization Peserta 2021

Jika dilihat dari Tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan produktivitas/utilisasi pembuatan report peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan sebesar 2% atau sekitar 28 report dibandingkan dengan di periode sebelumnya.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa jumlah produktivitas peserta tidak mengalami perubahan yang signifikan setelah mengikuti pelatihan. Hal ini disebabkan oleh beberapa factor di luar kendali peserta pelatihan seperti:

- Jumlah order Organisasi yang menurun
- Jumlah hari kerja yang berbeda di dua periode berdampak pada produktivitas yang berbeda sesuai jumlah hari kerja
- Terdapat variasi tingkat kesulitan analisis Organisasi yang berdampak pada menurunnya produktivitas.

Faktor-faktor di atas berdasar pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan HR Specialist sebagai berikut:

*“... em kebetulan agent of change yang ada, harus paham, trus mengamalkan, juga dapat mendeliver kebiasaan kerja. Tentunya harus di dukung dengan aspek-aspek personal skill yang baik juga ; komunikasi, orangnya harus komunikatif, harus bisa komunikasi. Harus bisa analytical thinking juga ....kita memang sudah nge-block waktu jadi em .... apakah order lagi banyak atau engga, kebetulan memang waktu itu kita sedang agak vakum.”* (IN5)

b. Selanjutnya untuk mengetahui *behavioural changes* yang muncul sebelum mengikuti pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan dalam kualitas pembuatan *report*.

Tabel 4. 7 Data Accuracy

Nama Peserta	Report Accuracy 1 (Fatal Error)	Report Accuracy 2 (Fatal Error)	Selisish Nilai Report Accuracy
Martina	98,5	98,54	0,04
Endah	97,5	97,71	0,21
Sari	92,35	96,11	3,76
Shiera	93	93,56	0,56
Gambiro	98,9	99,14	0,24
Rahmadani	96,57	98,14	1,57
Teteh Odiaanni	98	99,13	1,13
Anton	96	96,93	0,93
Doni	93,9	95,39	1,49
Titik	94,97	97,04	2,07
Pini	99,5	99,41	-0,09
Fatin Mawarna	98	98,36	0,36
Sri Rahayu	91	93,79	2,79
Teteh Odia	98,7	98,64	-0,06
Yetty	95,05	97,46	2,41
Total	1441,94	1459,35	17,41

Sumber: Data Operasional – Report Accuracy Performance 2021

Berdasarkan Tabel di atas, bahwa terdapat peningkatan produktivitas/utilisasi pembuatan report peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan sebesar 1%.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa kualitas *report* peserta pelatihan mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan. Hasil ini sesuai dengan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas peserta pelatihan yang Sebagian besar masih merupakan karyawan baru. Selain itu, sesuai hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan HR Specialist menunjukkan pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembuatan report karyawan.

*“Jadi membuat mereka lebih mudah .....Yaa, mungkin dari hasil internal meeting yang setiap minggunya. Trus dirasa ada kebutuhan tambahan..... kemudian bisa meningkatkan kualitas report mereka, karena dengan adanya training kan mereka jadi tahu. Jadi analisis secara kualitas meningkat itu sih. Jadi....., Saya tau itu makanya HRD setiap beberapa bulan atau periode melakukan training. Gak cuma Head Office tapi cabang juga dikumpulin kan. Nah harusnya di training seperti itu. Menurut saya itu salah satu cara untuk menyamakan persepsi yaa. Nah, sisanya paling kita melakukan kordinasi rutin reguler..” (IN5)*

c. Sementara itu untuk mengetahui *behavioural changes* yang muncul sebelum mengikuti pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan.

**Tabel 4. 8 Data Service Level**

Nama Peserta	Service Level	Service Level	Selisih Nilai Service Level
Martina	99,70	99,07	-0,63
Endah	100	100	0
Sari	93,75	97,29	3,54
Shiera	98	96,88	-1,12
Gambiro	99	99,07	0,07
Rahmadani	100	99,09	-0,91
Teteh Odiaanni	99,4	98,9	-0,5
Anton	97	98,11	1,11
Doni	97,5	98,66	1,16
Titik	94,76	96,69	1,93
Pini	99,4	99,05	-0,35
Fatin Mawarna	98,4	98,17	-0,23
Sri Rahayu	94,6	94,19	-0,41
Teteh Odia	98,7	98,66	-0,04
Yetty	96	98,3	2,3

Sumber: Data Operasional – Performance Service Level 2021

Dilihat dari Tabel di atas, ternyata terdapat peningkatan efektivitas/*service level* peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan sebesar 0% dengan kata lainnya, bahwa peningkatan tersebut tidak signifikan.

Ini menunjukkan tidak ada perubahan efektivitas dalam pembuatan report peserta pelatihan. Karena beberapa factor seperti tingkat kesulitan report yang berbeda, jenis atau tipe report yang dikerjakan, serta kemampuan peserta pelatihan yang berbeda dalam menggunakan waktu.

d. Terakhir, perubahan perilaku peserta pelatihan terhadap *adherence*/kehadiran. Apakah dengan adanya pelatihan, menjadikan peserta pelatihan lebih termotivasi untuk hadir/tidak.

**Tabel 4. 9 Data Adherence**

Nama Peserta	Adherence	Adherence	Selisih Nilai Adherence
Martina	98	97,11	-0,89
Endah	98,2	98,44	0,24
Sari	98	99,42	1,42
Shiera	97	98,44	1,44
Gambiro	97,28	99,14	1,86
Rahmadani	96,33	97,35	1,02
Teteh Odiaanni	97,28	97,11	-0,17
Anton	95	95,31	0,31
Doni	93,6	94,85	1,25
Titik	95,8	97,35	1,55

Nama Peserta	Adherence	Adherence	Selisih Nilai Adherence
Pini	97,75	99,17	1,42
Fatin Mawarna	98	97,52	-0,48
Sri Rahayu	90	92,73	2,73
Teteh Odia	98,21	97,93	-0,28
Yetty	96,86	97,87	1,01
Total	1447,31	1459,74	12,43

Sumber: Data HR – Adherence Report Operasional 2021

Jika dilihat dari Tabel di atas, terdapat peningkatan *adherence* peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan sebesar 1%.

#### Level 4 (Result) –Performance Peserta Pelatihan

Dengan menggunakan data KPI (*Key Performance Indicator*) dapat mengidentifikasi apakah pelatihan ini memberikan dampak terhadap KPI Peserta. Data yang digunakan dalam tahapan ini terdapat dalam laporan KPI Peserta semester 1 (satu) dan 2 (dua) tahun 2020/2021, sebagai berikut ini.

**Tabel 4.10 Data KPI**

Nama Peserta	KPI	KPI	Selisih Nilai KPI
Martina	4,80	4,65	-0,15
Endah	3,95	3,70	-0,25
Sari	2,90	3,35	0,45
Shiera	3,38	3,20	-0,18
Gambiro	4,65	4,65	0,00
Rahmadani	3,40	4,35	0,95
Teteh Odiaanni	4,65	4,35	-0,30
Anton	3,45	3,25	-0,20
Doni	3,17	3,55	0,38
Titik	2,90	3,05	0,15
Pini	4,80	5,00	0,20
Fatin Mawarna	4,10	4,65	0,55
Sri Rahayu	3,30	3,35	0,05
Teteh Odia	4,95	4,10	-0,85
Yetty	3,35	3,40	0,05
Total	57,75	58,60	0,85

Sumber: Data Operasional - KPI tahun 2020/2021

Ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari peserta pelatihan terkait dengan KPI antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan.

*“Yang kedua ada performance employee kita itu setting target sendiri tapi kita laporan dulu ke HRD. Mungkin kalau dari situ target besarnya .....yaa kita yang membreakdown jadi program-program dan program-program itu yang kita punya target juga sesuai kita.....jadi sebenarnya seperti yang sudah saya bilang misalnya kita ingin data KPI menyeluruh .....eee ee apa namanya, enggak bisa begitu.*

*Karena KPI itu banyak indikator variabel ... tidak memungkinkan untuk Analisis dengan KPI atau dampaknya terhadap pencapaian KPI.” (IN5-V)*

### **Kaitan Antar Tingkatan *Four-Level Framework***

Faktor yang diturunkan dari operasional variabel, keseluruhan dari pembahasan mengenai *Four-Level Framework* dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

Dimensi persepsi *reactionn*, bahwa peserta mempersepsikan materi dan instruktur masih belum memuaskan yang disebabkan beberapa hal seperti penyampaian materi dari pembicara yang kurang *proper* dan bahasa yang digunakan pembicara rumit. Hal ini biasa dipahami dimana pendidikan yang bervariasi yang bukan merupakan jurusan ekonomi atau *finance*, serta peserta pelatihan ini masih baru sehingga belum bisa menerima materi pelatihan dengan mendalam..

Itu bisa dipahami bahwa ada *gap* antara peserta dan pemateri. Selain itu, ketidakpuasan peserta bisa disebabkan oleh ekspektasi dari peserta yang mana mereka mengharapkan bahwa pelatihan diberikan secara *fun* dan menggunakan bahasa yang bisa mereka pahami.

Namun, peserta masih mampu menyerap *knowledge* dari pelatihan dengan baik yang ditunjukkan dengan *pre-test* dan *post-test* yang cukup signifikan peningkatan. Sehingga, mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan memuaskan.

Dari hasil Analisis yang dilakukan, peserta mampu meningkatkan *knowledge* terkait dimana *knowledge* ini sangat *related* dengan *job description* sehari-hari. Peningkatan *knowledge* diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kinerja serta mampu meningkatkan motivasi peserta pelatihan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuannya.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dengan menggunakan model, *Four-Level Framework*, dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan dinamika dimensi *reaction*, menyatakan bahwa terjadi *gap* peserta dan pemateri yang menyebabkan peserta belum merasa puas dengan materi dan instruktur.
2. Analisis tingkatan kedua dari model *Four-Level Framework* berdasarkan dimensi *learning*, menyatakan bahwa proses pembelajaran peserta pelatihan berhasil karena terdapat perbedaan yang signifikan antara *nilai pre-test* dan *post-test* peserta.
3. Analisis tingkatan ketiga berdasarkan dimensi *behavior*, menyatakan bahwa terdapat perubahan yang signifikan terkait dengan kualitas *report* dan motivasi peserta pelatihan.
4. Analisis tingkatan keempat, dimensi *result* kaitannya dengan KPI (*Key Performance Indicator*), menyatakan bahwa belum ada perbedaan yang signifikan antara keikutsertaan peserta dengan nilai KPI mereka.
5. Dari keempat leverl tersebut dapat disimpulkan kembali bahwa pelatihan *Peserta* yang dilakukan LPK Putri Ayu Mandiri berdasarkan Analisis yang dilakukan peneliti baik dalam metode kualitatif ini, bahwa pelatihan ini berhasil mendapatkan *goals/objectives* yang telah ditetapkan Organisasi secara *tangible* dan *intangibile*, meningkatkan kualitas peserta pelatihan dan meningkatkan motivasi peserta pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abah, Rama. (2021). Analysis of Invesment Calculation (IC) calculation in pilot project learning program PT PSM (Persero). *International Journal of Research and Review* 7(1): 331-338.
- Ahmad, Sulchi (2017). "*Analisis dan Analisis Peningkatan Efisiensi Training Menggunakan IC Analysis dan Kirkpatrick Four Level Pada Seksi Rkc 1-2 PT Semen Indonesia (Persero)*". Skripsi. Fakultas Teknologi Industri. Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya
- Ardi, Johannes (2018). Dampak Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Organisasi, vol.4, e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha
- Auruperes, D. M. (2018). *PT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR Tbk BITUNG HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT STRATEGIES IN ORDER TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE PT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR Tbk BITUNG*. 6(4),
- Azam, K. A. (2012). Metodologi Pengumpulan Data dalam Penyelidikan Kualitatif. *Kursus Penyelidikan Kualitatif Siri 1 2012, December*. [http://eprints.utm.my/41091/1/KamarulAzmi2012\\_MetodologiPengumpulanDataPenyelidikanKualitatif.pdf](http://eprints.utm.my/41091/1/KamarulAzmi2012_MetodologiPengumpulanDataPenyelidikanKualitatif.pdf)
- Dessler, G. (2016). *Resource Management Thirteenth Edition*.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (1993). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks. Cole Publishing Company.
- Gulo, W. (2002). Metode Penelitian, terj. Yovita Hardiwati, Jakarta: Grasindo.
- Johansson, R. (2003). Case Study Methodology. *Methodologies in Housing Research*. RI o. *Technology. Stockholm, Environment Studies*.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Landy, F. (1989). *Psychology of work behavior, 4th Edition*. California: Cole Publishing Company.
- Merriam, S. B., & TiTTell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Noe, R. A. (2009). Employee Training and Development, 5th edition. In *Management Research News*. <https://doi.org/10.1108/01409170710833376>
- Priyono. (2016). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF (Edisi Pert)*. Zifatma.
- Rampersad, H. K. (2005). Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational effectiveness. *Measuring Business Excellence*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Lepak, D., & Tarique, I. (2012). 19 HRM practice and scholarship: a North American perspective. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, 451.
- Sekaran, U., Suryana, S., Lee, S., Stearns, T., & Geoffrey, G. M. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *International Journal of Management*, 3(11), 1–14.
- Somantri, G. R. (2005). *Memahami Metode Kualitatif*. Makara, Sosial Humaniora.
- Spencer, L. M., Spencer, S., & Competence, M. (1993). Work: Models for superior performance. *John Wiley&Sons*, 222–226.
- Sunyoto, D. (2012). Manajemen sumber daya manusia. *Yogyakarta: Caps*.

- Kirkpatrick, D. L. (1975). *Evaluating Training Program*. WI: American Society for Training and Development, Inc
- Jonny. (2016). Training Effectiveness at PT XYZ Using Kirkpatrick Model and Return on Investment of Training (ROI-Training). *Binus Business Review*, 7(2), 137-141. [Http://dx.doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1728](http://dx.doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1728)