

**ANALISIS KEEFEKTIFAN PROGRAM PELATIHAN
PADA DIVISI SALES SERVICE AND DISTRIBUTION
PT. X WILAYAH KOTA BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Aghnia Faza Anshari

2016120016

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN-PT

No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2022

**ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF SALES
SERVICE DISTRIBUTION DIVISION'S TRAINING
PROGRAM AT PT. X FOR BANDUNG REGION**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of requirements for Bachelor's Degree
Management

By:

Aghnia Faza Anshari

2016120016

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMY

MANAGEMENT DEPARTMENT

Accredited based on Decree of BAN-PT

No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2022

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



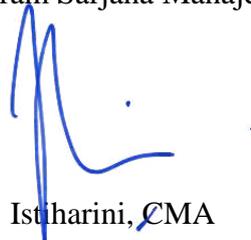
**ANALISIS KEEFEKTIFAN PROGRAM PELATIHAN
PADA DIVISI SALES SERVICE AND DISTRIBUTION
PT. X WILAYAH KOTA BANDUNG**

Oleh:
Aghnia Faza Anshari

2016120016

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Februari 2022
Ketua Program Sarjana Manajemen,



Dr. Istharini, CMA

Pembimbing Skripsi,



Angela Teressia, S.IP., M.M

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Aghnia Faza Anshari
Tempat, tanggal lahir : Cirebon, 12 Agustus 1998
NPM : 2016120016
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis Keefektifan Program Pelatihan Pada Divisi Sales Service And Distribution PT. X Wilayah Kota Bandung

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Angela Teressia, S.IP., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 31 Januari 2022
Pembuat pernyataan : Aghnia Faza Anshari

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.



Aghnia Faza Anshari

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul “Analisis Keefektifan Program Pelatihan Pada Divisi *Sales Service And Distribution* PT. X Wilayah Kota Bandung” ini bertujuan untuk mendeskripsikan keefektifan pelatihan yang sudah dilakukan oleh PT. X bagi karyawan divisi *sales* atau yang sering disebut sebagai *Sales Officer*, yang menjadi objek penelitian ini. Penelitian ini menggunakan salah satu metode yang umum digunakan sebagai model evaluasi pelatihan yaitu 4 Model of *Kirkpatrick Analysis* untuk mengidentifikasi empat level yang berbeda dalam melakukan evaluasi pelatihan. Evaluasi tingkat pertama dilakukan dengan melihat reaksi, tingkat kedua pengetahuan, dilanjutkan dengan tingkat perilaku dan yang terakhir adalah tingkat hasil. Hasil analisis evaluasi pelatihan menggunakan data primer berupa wawancara dan kuisioner serta data sekunder dari perusahaan. Penelitian ini bersifat deskriptif evaluatif dengan pendekatan kualitatif yang dibantu dengan data kuantitatif dari kuisioner.

Hasil yang ditunjukkan oleh penelitian ini adalah bahwa keefektifan pelatihan yang dilakukan PT. X jika dilihat dari tingkat reaksi, pengetahuan, perilaku dan hasil dapat dikatakan sudah cukup baik dan secara tidak langsung menunjukkan bahwa pelatihan yang sudah dilakukan sudah cukup efektif. Namun, masih terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kembali pelatihan yang sudah dilakukan dari masing-masing tingkat agar kedepannya pelatihan yang dilakukan dapat semakin baik.

Kata kunci: Evaluasi Pelatihan, Sales, Kirkpatrick Model

ABSTRACT

The research entitled "Analysis of the Effectiveness of Training Programs in the Sales Service and Distribution Division of PT. X For Bandung Region" aims to describe the effectiveness of training that has been done by PT. X for sales division employees or often referred to as Sales Officers, who became the object of this research. This study uses one of the commonly used methods as a training evaluation model, namely 4 Models of Kirkpatrick Analysis where this evaluation model identifies four different levels for conducting training evaluations. The first level evaluation is done by looking at the reaction, the second level of knowledge, followed by the level of behavior and the last is the level of results. The results of the training evaluation analysis use primary data in the form of interviews and questionnaires as well as secondary data from the company. This research is descriptive evaluative with a qualitative approach assisted by quantitative data from questionnaires.

The result shown by this study is that the effectiveness of the training conducted by PT. X when viewed from the level of reaction, knowledge, behavior and results can be said to be good enough and indirectly show that the training that has been done is quite effective. However, there are still aspects that need to be considered so that the company can reevaluate the training that has been done from each level so that in the future the training carried out can be better.

Keywords: Training Evaluation, Sales, Kirkpatrick Model

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Analisis Keefektifan Program Pelatihan Pada Divisi Sales Service And Distribution PT. X Wilayah Kota Bandung”**. Proses pengerjaan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar dan selesai tanpa adanya dukungan dari pihak-pihak yang senantiasa memberikan bantuan bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga; Insan Anshari, Pipin Sapinah, Afina Azka Anshari, dan Ilham Akbar Anshari, yang selalu memberikan dukungan dan doa sepanjang masa perkuliahan hingga pengerjaan skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik dan lancar.
2. Angela Teressia, S.IP., M.M., selaku dosen pembimbing yang penulis hormati dan telah sabar serta meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, nasihat, serta masukan selama pengerjaan skripsi ini.
3. Dr. Istiharini, CMA., selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan segala bimbingan dan dukungan selama kegiatan perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
4. Drs. Agus Hasan Pura Anggawidjaja, M. Si, selaku dosen wali yang telah memberikan segala bimbingan dan dukungan selama kegiatan perkuliahan di di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh dosen pengajar, staf dan pekarya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung yang telah banyak membantu penulis selama proses pembelajaran di kampus.

6. Pihak-pihak dari PT. X yang sudah mengizinkan dan membantu penulis selama melakukan proses penelitian dan penulisan skripsi.
7. Jovita Irma Aniela, Nichlaus Hizkia Albright Lewerissa, Edward Yunkian Janitra, dan Michelle Leo, selaku sahabat penulis selama masa perkuliahan yang selalu memberikan dukungan baik dalam studi, kehidupan, maupun bermusik.
8. Geng Sobat Ambyar: Muthia Fauzia, Widni Agusya, dan Parrhesia Salsabila, selaku *support system* perkuliahan serta membantu penulis dalam kepenulisan skripsi ini hingga selesai.
9. Rizka Arifa, Michella Yuslien, Natasya Amelia, Fernando Goutama, Rangga Rizkia, Reinaldo Joshua, dan Nicko Randika, selaku teman dekat penulis selama berkuliah di Manajemen UNPAR.
10. Hanasy Pritha dan Michelle Louisa Tjung, yang selalu memberikan *insight* dan dukungan sejak masa bersekolah di sekolah menengah atas hingga saat ini.
11. Rifcky Mauladi Yusup dan Muhammad Annura Subhan, selaku *partner-in-crime* dan menjadi kawan bertukar pikiran bagi penulis.
12. Keluarga besar Paduan Suara Mahasiswa Universitas Katolik Parahyangan (PSM UNPAR), selaku keluarga kedua dan kawan bermusik penulis selama menjalani masa perkuliahan.
13. Super Junior, yang selalu memberikan inspirasi dan semangat melalui karya-karyanya sejak masa sekolah hingga masa kepenulisan skripsi ini selesai.
14. Kepada diriku sendiri, terimakasih atas kerja kerasnya.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmatnya kepada semua pihak yang memberikan bantuan, doa serta dukungan kepada penulis dan diharapkan skripsi ini dapat bermanfaat untuk kita semua.

Bandung, Januari 2022

Aghnia Faza Anshari

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Insani.....	8
2.2 Organisasi.....	9
2.3 Pelatihan.....	11
2.4. Kinerja.....	13
2.5. Tenaga Penjual (<i>Salesman</i>).....	14
2.6 Penelitian Sebelumnya.....	15
Bab III: METODE DAN OBJEK PENELITIAN	
3.1 Metode dan Jenis Penelitian	
3.1.1 Jenis dan Sumber Data.....	17

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	17
3.1.3 Operasional Variabel.....	19
3.1.4 Teknik Analisa Data.....	21
3.1.5 Tahapan Penelitian.....	22
3.2 Objek Penelitian	
3.2.1 Sejarah PT. X.....	23
3.2.2 Divisi <i>Sales</i> PT. X.....	24
3.2.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.2.4 <i>Refreshment Training</i>	25
3.2.5 Responden Penelitian.....	26
 Bab IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Analisa Level 1: <i>Reaction</i>	27
4.2 Hasil Analisa Level 2: <i>Knowledge</i>	33
4.3 Hasil Analisa Level 3: <i>Behavior</i>	34
4.4 Hasil Analisa Level 4: <i>Result</i>	39
 BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	41
5.2 Saran.....	42
 DAFTAR PUSTAKA.....	44
 LAMPIRAN.....	46
 RIWAYAT HIDUP.....	71

Daftar Tabel

Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel.....	20
Tabel 4.1 Hasil Data Kuesioner Level <i>Reaction</i> - Aspek Materi	27
Tabel 4.2 Hasil Data Kuesioner Level <i>Reaction</i> - Aspek Pengajar.....	29
Tabel 4.3 Hasil Data Kuesioner Level <i>Reaction</i> - Aspek Media Pelatihan.....	30
Tabel 4.4 Hasil Data Kuesioner Level <i>Reaction</i> - Aspek Waktu Pelatihan.....	32
Tabel 4.5 Hasil Evalalusi Level <i>Knowledge</i>	33
Tabel 4.6 Hasil Data Kuesioner Level <i>Behavior</i> - Pernyataan 1.....	35
Tabel 4.7 Hasil Data Kuesioner Level <i>Behavior</i> - Pernyataan 2.....	36
Tabel 4.8 Hasil Data Kuesioner Level <i>Behavior</i> - Pernyataan 3.....	37
Tabel 4.9 Hasil Data Kuesioner Level <i>Behavior</i> - Pernyataan 4.....	37
Tabel 4.10 Rekap Hasil Penjualan <i>Sales Officer</i> PT. X Tahun 2020.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Daring Penelitian.....	48
Lampiran 2: Data Mentahan Hasil Kuesioner.....	52
Lampiran 3: Verbatim Wawancara.....	65

Bab I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak tahun 2018, industri otomotif di Indonesia menunjukkan perkembangan yang menarik. Data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) di tahun 2019 menyebutkan bahwa sepanjang tahun 2019 tercatat 1.100.950 unit sepeda motor terjual, naik 19,4 persen dari 2018 (922.123 unit). Hal yang sama juga dapat dilihat di industri mobil. Jika melihat dari Data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) di tahun 2018, tercatat sebanyak 851.430 unit mobil terjual pada 2018. Angka ini naik 10,85 persen dibanding 2017 (786.120 unit). Hal ini tidak lepas dari banyaknya perusahaan-perusahaan pembiayaan yang turut membantu mendistribusikan penjualan mobil. Perusahaan pembiayaan membantu masyarakat agar mereka lebih mudah dalam memenuhi kebutuhannya, yang dalam hal ini kendaraan bermotor, dengan cara salah satunya memberikan bantuan kredit kendaraan.

Namun dengan fenomena yang ada sekarang, diperkirakan hingga tahun 2021 ini prospek penyaluran kredit kendaraan sedikit menurun dikarenakan masih lemahnya daya beli masyarakat dan menurunnya penjualan mobil sampai motor. Rendahnya kredit kendaraan bermotor terjadi karena orang lebih memilih menggunakan transportasi *online* sebagai alternatif dan menggunakan uang untuk kebutuhan lain sehingga *demand* dari kendaraan bermotor pun menurun. Tentu ini menjadi tantangan bagi perusahaan, khususnya divisi penjualan untuk tetap menaikkan jumlah penjualan kendaraan bermotor. Meskipun begitu, terdapat juga fenomena internal perusahaan yang didapatkan berdasarkan *preliminary research* yaitu pengelolaan sumber daya manusia dari perusahaan yang salah satunya adalah kegiatan pelatihan, dimana perusahaan belum melakukan analisis keefektifan dari pelatihan yang sudah dilakukan secara menyeluruh di seluruh tahap evaluasi pelatihan.

PT. X merupakan salah satu perusahaan pembiayaan terbesar di Indonesia. PT. X merupakan perusahaan pembiayaan yang berfokus pada pembiayaan kendaraan bermotor. PT. X sendiri memiliki total lebih dari 20.000 karyawan dengan 500 cabang dan *representative office* di Indonesia. Seluruh karyawan tersebut dibagi ke dalam berbagai divisi seperti: *portofolio sales, sales service distribution, operation, finance, human capital, risk and legal*, serta *marketing and digital business*.

Dari divisi-divisi tersebut, divisi *sales service distribution* memiliki peranan yang cukup penting bagi operasional perusahaan. Sebagai perusahaan pembiayaan, tentu perusahaan memerlukan *customer* dan dalam hal ini, divisi *sales* berperan untuk mencari dan mendapatkan *customer*. Dari adanya *customer*, perusahaan bisa mendapatkan *profit*. Namun dengan adanya fenomena tersebut, tentu divisi *sales* membutuhkan cara bagaimana agar penjualan tetap stabil. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pelatihan-pelatihan agar divisi *sales* mampu menghadapi tantangan tersebut.

Pelatihan yang sudah pernah dilakukan belum tentu relevan dengan kondisi saat ini, dimana perkembangan teknologi sudah semakin maju. Selain itu, situasi sekarang yang sedang menghadapi pandemi COVID-19 yang membuat segala sesuatunya tergantung pada teknologi juga berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan sehingga perusahaan juga perlu melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang sudah maupun yang akan dilakukan kedepannya nanti agar kinerja karyawan dalam menghadapi tantangan tersebut dapat sejalan dengan tujuan perusahaan.

Pelatihan dapat dikatakan efektif jika sasaran dan tujuan yang diinginkan perusahaan tercapai. Pada hal ini, pelatihan dapat dikatakan efektif jika hasil kerja yang dilakukan karyawan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Pelatihan harus terus dilakukan dan dievaluasi secara berkala agar sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan industri. Terlebih lagi, divisi *sales*,

merupakan garda terdepan bagi perusahaan untuk tetap dapat menawarkan produk mereka dan kepada masyarakat di tengah kondisi yang sedang tidak menentu seperti sekarang.

Model evaluasi yang umum digunakan untuk melakukan evaluasi pelatihan adalah 4 *Model of Kirkpatrick Analysis*. Model evaluasi ini mengidentifikasi empat level yang berbeda untuk melakukan evaluasi pelatihan. Metode ini memberikan arah yang jelas dalam melakukan evaluasi pelatihan dengan menitikberatkan pada hasil pelatihan terhadap kinerja organisasi. Metode ini memberikan petunjuk yang jelas mengenai hal-hal yang diukur untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dan menyederhanakan proses evaluasinya.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Harding (2018) mengatakan bahwa pelatihan yang efektif diperlukan agar Indonesia memiliki tenaga kerja yang kompeten sehingga meningkatkan daya saing perusahaan. Curado dan Sousa (2021) mengatakan bahwa dengan melakukan evaluasi pelatihan perusahaan dapat mengetahui manfaat pelatihan serta dampaknya terhadap antara kinerja, efektivitas dan tujuan pelatihan. Rustiana (2010) dalam penelitiannya mengatakan bahwa tingkat reaksi, pengetahuan serta perilaku dari pelatihan akan mempengaruhi tingkat hasil secara signifikan, meskipun pelatihan di setiap tingkat memiliki jangka waktu yang berbeda (Kucherov dan Manokhina, 2018).

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul “**Analisis Keefektifan Program Pelatihan Terhadap Kinerja Divisi Sales Service Distributions PT. X Wilayah Kota Bandung**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan dan fungsi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pada karyawan divisi *sales*?

2. Bagaimana keefektifan pelatihan *online* yang dilakukan oleh perusahaan jika dilihat dengan metode *4 Model Kirkpatrick Analysis* dari tingkat reaksi, pengetahuan serta perubahan perilaku karyawan divisi *sales*
3. Bagaimana hasil yang didapatkan dari pelatihan yang sudah dilaksanakan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan dan fungsi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pada karyawan divisi *sales*
2. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan pelatihan *online* yang dilakukan oleh perusahaan jika dilihat dengan metode *4 Model Kirkpatrick Analysis* dari reaksi, pengetahuan serta perubahan perilaku karyawan divisi *sales*
3. Untuk mengetahui hasil yang didapatkan dari program pelatihan yang sudah dilaksanakan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat membawa kegunaan atau manfaat baik untuk diri sendiri maupun untuk kalangan masyarakat luas. Adapun kegunaan penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagi penulis:
Memperluas serta memperdalam ilmu mengenai pelatihan dan kinerja karyawan, baik dalam sudut pandang keilmuan maupun sudut pandang pribadi penulis. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bekal bagi penulis untuk masa yang akan datang terkait dengan manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi perusahaan:
Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai evaluasi pelatihan dan untuk mengukur kinerja karyawan di divisi *sales* pada khususnya. Selain itu, hasil penelitian juga dapat menjadi bahan pertimbangan

perusahaan untuk meningkatkan, memperbaiki dan mengembangkan potensi karyawan serta sistem kerja yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi pihak lainnya:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi maupun acuan bagi pihak lainnya untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut mengenai efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan. Selain itu, penulis berharap dengan adanya hasil penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai bagaimana efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan saling berkaitan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang baik dan kompeten. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan adanya manajemen untuk mengakomodasi dan mengelola sumber daya manusia yang baik agar sejalan dengan tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia atau yang sering disebut *Human Resources Management* merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan dari organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Dessler (2020) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan dengan memperhatikan hubungan, kesehatan dan keselamatan serta keadilan mereka dalam bekerja.

Pelatihan menurut KBBI merupakan sebuah proses atau cara melatih suatu kegiatan atau pekerjaan. Pelatihan atau *training* merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya yang disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2008), yaitu *Talent Management and Development*. *Talent Management* adalah sebuah proses yang terintegrasi, mulai dari perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, serta mengkompensasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. (Dessler, 2020)

Teori *Kirkpatrick* merupakan teori yang digagas oleh Donald Kirkpatrick untuk menganalisis efektivitas pelatihan dengan menggunakan empat model evaluasi pelatihan. Dengan empat model *Kirkpatrick* ini, penulis menetapkan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan melihat seberapa efektif pelatihan yang dilakukan dan bagaimana hasil evaluasi dari program pelatihan. Keempat model *Kirkpatrick* tersebut adalah:

1. Tahap 1: *Reaction*

Tahap ini mengukur bagaimana para karyawan bereaksi terhadap proses pelatihan. Perusahaan tentu menginginkan para karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka dapatkan berguna bagi perkembangan mereka dan mereka merasa nyaman dengan seluruh proses program training yang dijalankan. Mulai dari materi, *trainer*, hingga lokasi pelatihan. *Reaction* perlu diukur untuk menjadi bahan referensi dan pertimbangan perusahaan dalam pengadaan program pelatihan yang efektif dan efisien serta mengevaluasi bahan materi program pelatihan.

2. Tahap 2: *Knowledge*

Tahap ini mengukur bagaimana wawasan para karyawan sebelum dan setelah mengikuti program pelatihan. Hal ini perlu diukur untuk mengetahui perkembangan karyawan dan untuk mengetahui apakah perlu diadakan pelatihan lanjutan jika pelatihan yang sebelumnya tidak berhasil bagi karyawan tersebut.

3. Tahap 3: *Behavior*

Tahap ini mengukur seberapa jauh sikap dan perilaku para peserta berkembang setelah menerima pelatihan. Hal ini dapat lebih spesifik terlihat dalam bagaimana mereka mengimplementasikan informasi dan materi yang mereka dapatkan pada saat pelatihan dalam lingkungan kerja yang nyata.

4. Tahap 4: *Result*

Tahap ini merupakan pengukuran hasil akhir dari sesi pelatihan. Pengukuran ini termasuk hasil akhir yang menurut perusahaan adalah baik bagi kelangsungan bisnis, para pegawai, dan segala hal yang berhubungan dengan perusahaan itu sendiri.

Setelah mengevaluasi pelatihan dengan model evaluasi pelatihan *Kirkpatrick*, maka hasil evaluasi tersebut akan digunakan untuk menganalisis seberapa efektif pelatihan yang sudah dilakukan terhadap kinerja karyawan. Kinerja adalah suatu kemampuan kerja yang dimiliki seseorang. Kinerja diperlukan untuk mencapai tujuan sesuatu, dalam hal ini, kinerja karyawan diperlukan perusahaan untuk membantu perusahaan mencapai visi, misi dan tujuannya.

