
PENERAPAN MODEL KIRKPATRICK UNTUK MENGEVALUASI PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TELKOM INDONESIA

Dinda Aulia Rahmah¹, Syahputra²
Universitas Telkom, Bandung, Indonesia
[dindaaulia@student.telkomuniversity.ac.id²](mailto:dindaaulia@student.telkomuniversity.ac.id),
[syahputra@telkomuniversity.ac.id²](mailto:syahputra@telkomuniversity.ac.id)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektifitas program pelatihan yang diselenggarakan oleh Telkom-ITDRI (Indonesia Telecommunication & Digital Research Institute), pendekatan evaluasi yang digunakan adalah metode Kirkpatrick Four-Levels diantaranya, level 1 *reaction* (reaksi), level 2 *learning* (pembelajaran), level 3 *behavior* (perilaku) dan level 4 *result* (hasil). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* dengan metode *proportional sampling*. Responden dalam penelitian ini berjumlah 280 responden yang merupakan peserta pelatihan AfRAM (*Agility for B2B Regional & Account Management Team*). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji analisis regresi sederhana dan uji analisis regresi berganda dan diolah menggunakan *software* SPSS 27. Berdasarkan analisis deskriptif dapat ditarik kesimpulan variabel level 1 *reaction* berada dalam kategori, level 2 *learning* dan level 4 *result* berada pada kategori “baik”, level 3 *behavior* berada dalam kategori “sangat baik”. Hubungan antara *reaction* terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Hubungan *learning* terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan. Hubungan antara *behavior* terhadap kinerja karyawan berpengaruh tetapi tidak signifikan. Hubungan antara *result* terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Selanjutnya hubungan *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diadakan efektif dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: **AfRAM, Evaluasi Pelatihan, Model Kirkpatrick**

ABSTRACT

This research aims to measure the effectiveness of the training program organized by Telkom-ITDRI (Indonesia Telecommunication & Digital Research Institute), the evaluation approach used is the Kirkpatrick Four-Levels method including, level 1 reaction (reaction), level 2 learning (learning), level 3 behavior (behavior) and level 4 result (result). The research method used in this research is descriptive with a quantitative approach. This research data was collected through distributing questionnaires and sampling was carried out using probability sampling techniques using the proportional sampling method method. There were 280 respondents in this study who were participants in the AfRAM (Agility for B2B Regional & Account Management Team) training. The analytical method used in this research is a simple regression analysis test

and multiple regression analysis test and processed using SPSS 27 software. Based on the descriptive analysis, it can be concluded that the level 1 reaction variable is in the category, level 2 learning and level 4 result are in the "good" category, level 3 behavior is in the "very good" category. The relationship between reaction to employee performance has a significant effect. The relationship between learning and employee performance does not have a significant. The relationship between behavior and employee performance is influential but not significant. The relationship between results and employee performance has a significant effect. Furthermore, the relationship between reaction, learning, behavior and results simultaneously influences employee performance, this shows that the training provided is effective and able to improve employee performance.

Keyword: AfRAM, Training Evaluation, Kikrpatrick Model

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan di era global, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih produktif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan. Agar perusahaan dapat bersaing dalam era global, perusahaan perlu mengatur sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien (Ruhayat et al., 2022). Sumber daya manusia yang selalu berperan aktif dan berpengaruh dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan. Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusianya dengan baik, agar dapat menunjang keberhasilan dan membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam mencapai target kerja, dan karyawan dapat bekerja dengan baik jika memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik (Silaen et al., n.d.). Kinerja karyawan sangat penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan, karena karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan.

Dalam mengelola sumber daya manusia yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program pelatihan (*training*). Menurut (Pemula, 2017) dalam (Lotu et al., 2022) dengan pendidikan dan pelatihan karyawan akan memperoleh tambahan pengetahuan dan keterampilan, yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dari sebelumnya. Program pelatihan akan berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dengan adanya pelatihan dapat mempersiapkan karyawan untuk menjawab tantangan ke depan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan. Untuk membuat pelatihan menjadi efektif ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu memerlukan analisa kebutuhan pelatihan yang dapat memastikan materi yang cocok dengan kebutuhan, siapa pesertanya, dan lain-lain (Widodo, 2021). Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan tingkat kompetitif

perusahaan. Dalam era kemajuan teknologi ini, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam peningkatan tingkat kompetitif perusahaan. Efektivitas merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian sebuah tujuan atau sasaran. Oleh karena itu, efektivitas tidak hanya dilihat dari sisi produktivitas, tetapi juga dari persepsi atau sikap individu tersebut.

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) untuk dapat menganalisis efektivitas pelatihan maka tidak dapat dilakukan evaluasi terhadap hasil saja namun perlu melakukan evaluasi terhadap reaksi peserta yang akan menunjukkan hasil pembelajaran yang diperoleh. Ketika akan melakukan kegiatan evaluasi, seharusnya diperlukan suatu model evaluasi sebagai acuan yang mampu melakukan penilaian terhadap kualitas dan efektifitas pelaksanaan dari suatu program pelatihan. Menurut Lin & Chuang (2011) model evaluasi empat level Kirkpatrick adalah model evaluasi yang level evaluasinya mencakup keseluruhan program untuk menilai apa yang dibutuhkan. Kirkpatrick menjalankan konsep evaluasi pelatihan dilakukan dalam empat level, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil.

Saat ini peningkatan kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih dalam mempersiapkan menghadapi persaingan di era global, terutama perusahaan dalam bidang teknologi seperti Telkom Group. Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat, membuat Pemerintah Indonesia berupaya untuk mencetak dan mengembangkan digital talent sebanyak 600.000 orang per tahunnya. Dengan demikian, kementerian BUMN mengarahkan Telkom melalui Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute (ITDRI) sebagai BUMN yang fokus di bidang teknologi digital dalam mewujudkan keinginan tersebut dan membantu BUMN lainnya. Telkom Indonesia mengintegrasikan IndiHome ke Telkomsel. Pemisahan usaha (*spin off*) ini sejalan dengan salah satu *Five Bold Moves* yaitu *Fixed Mobile Convergence*. Pengalihan IndiHome ke Telkomsel ini menandai *refocus* bisnis dalam Telkom Group, yaitu segmen *Business to Consumer* (B2C) sepenuhnya dikelola oleh Telkomsel. Sementara Telkom akan fokus menjadi pemimpin pasar pada segmen B2B (*business to business*) yang merupakan sumber pendapatan baru potensial untuk pertumbuhan Telkom yang lebih tinggi di masa mendatang (ITDRI, 2023)

Telkom akan melakukan percepatan transformasi segmen B2B hingga ke level Telkom Regional. Telkom sedang bertransformasi dari penjualan B2C ke penjualan B2B. Telkom Group belum terlalu fokus berbisnis B2B untuk pelaku UMKM dan instansi pemerintahan lokal. Telkom Group optimis B2B merupakan segmen yang akan tumbuh besar di Indonesia karena sejumlah sektor industri terus bertransformasi digital. Telkom Group akan lebih fokus pada *business to business* (B2B), yang artinya Telkom akan fokus kepada data center, infrastruktur telekomunikasi seperti jaringan kabel komunikasi dan lainnya. Menjelang titik puncak transformasi Telkom Group, Telkom-ITDRI terus

berupaya *reskilling* karyawan Telkom Regional agar dapat menjalani bisnis B2B (*business to business*) Telkom Group dengan efektif. Terdapat 5 strategi Telkom Group atau *Five Bold Moves*, yaitu *Fixed Mobile Convergence (FMC)*, *InfraCo*, *Data Center Co*, *B2B Digital IT Service Co*, dan *DigiCo*.

ITDRI (Indonesia Telecommunication & Digital Research Institute) sebagai *digital talent factory*, mengambil peran untuk menyiapkan dan mengembangkan karyawan Telkom agar dapat menghadapi tantangan di depan melalui program pelatihan AfRAM (*Agility for B2B Regional & Account Management Team*). AfRAM digelar untuk menyiapkan para talenta dari Telkom Regional agar siap menjalankan bisnis B2B Telkom Group sesuai dengan transformasinya melalui *Five Bold Moves*. Dengan pelatihan dapat membantu karyawan untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang melalui meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan kreatif, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan skill yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Dr. Agus Wibowo, M.kOM, M.Si, 2020).

AfRAM dilaksanakan dari bulan Maret – Agustus 2023. Terdapat 948 karyawan dari 7 divisi Telkom Regional yang mendapatkan pelatihan. Terdapat 2 *Batch*, yang dimana AfRAM *Batch 1* dilaksanakan pada bulan Maret 2023 sebanyak 412 peserta pelatihan. AfRAM *Batch 2* dilaksanakan pada bulan Juli sebanyak 148 peserta pelatihan. Akselerasi atau *batch* tambahan sebanyak 336 peserta.

Bertransformasi menjadi bisnis B2B para karyawan Telkom Regional membutuhkan bekal materi dan binaan mental kompeten. AfRAM *Batch 1* membawakan *learning journey* bagi karyawan Telkom dengan menerapkan konsep *dynamic curriculum* 10:20:70. Di mana 10% belajar teori, 20% *sharing* atau *learning from others*, dan 70% *experiential learning* yang pada akhirnya hasil dari *learning* harus diwujudkan dalam perubahan perilaku menjadi karya nyata. Untuk bidang-bidang yang berhubungan dengan teknologi produk solusi, 70% tersebut diolah dan diintegrasikan dengan inovasi. Dengan pembagian porsi metode pembelajaran 10:20:70, maka dapat membantu karyawan Telkom Regional untuk berfokus pada penyelesaian masalah, bukan hanya mengacu pada teori. ITDRI berharap para peserta pelatihan AfRAM dapat menjalani transformasi Telkom Group melalui inisiatif *5 Bold Moves*, khususnya pada aspek *B2B Services*. Pada *Batch 2* AfRAM berfokus terhadap pengembangan talenta sebagai *Account Management* agar siap menjalani transformasi perusahaan. Rangkaian kegiatan AfRAM *Batch 2* yaitu *Mentoring*, *Bootcamp*, *Sprint Review #1*, *Sprint Review #2*, sampai *Sprint Review #3* dengan *journey ALP* yang berbeda pada *Batch 1*. *Journey ALP* terdiri dari *Account Management (Profiling dan Account Plan)*, *Solution Management (Offering dan Proposal)*, dan *Bidding Management (Dealing dan Contract)*. Pelatihan tersebut dilakukan untuk menyiapkan para karyawan dari Telkom Regional agar siap menjalankan bisnis B2B Telkom Group. Bagian dari program B2B tersebut yaitu *reskilling* yang

tadinya jualan B2C sekarang fokus di penjualan B2B yang dimana Telkom Group perlu mengganti *skill* yang sebelumnya menjadi skill baru, sehingga para karyawan dapat melakukan pelaksanaan operasional B2B dengan baik dan dapat mengimplementasi saat terlibat berperan serta dalam proses transformasi B2B *services*.

Dalam kegiatan pelatihan terdiri dari tiga hal pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Untuk mengukur keberhasilan suatu pelatihan maka perlu dilakukannya evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Anna Fatmawati, Azis Fathoni, SE,MM., Maria M Minarsih, SE,MM., yaitu variabel reaksi (X1), pembelajaran (X2), perilaku (X3), dan hasil (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Telkom Indonesia dalam mempersiapkan karyawan Telkom Regional agar siap menjalankan bisnis B2B Telkom Group, menggunakan model evaluasi Kirkpatrick dengan 4 level yaitu, pada level 1 evaluasi terhadap reaksi (*reaction*), level 2 evaluasi terhadap pembelajaran (*learning*), level 3 terhadap perilaku (*behavior*), dan level 4 yaitu evaluasi hasil (*result*).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, penelitian terdahulu, jurnal, dan internet. Pengumpulan data penelitian ini melalui penyebaran kuesioner dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* dengan metode *proportional sampling*. Responden dalam penelitian ini berjumlah 280 responden yang merupakan peserta pelatihan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji analisis regresi sederhana dan uji analisis regresi berganda yang diolah menggunakan *software* SPSS 27. Pada penelitian ini variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Independen (X). Variabel independen sering disebut dengan variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi. Variabel independen atau variabel bebas pada penelitian ini adalah *Reaction* (X₁), *Learning* (X₂), *Behavior* (X₃), dan *Result* (X₄).
- b. Variabel Dependen (Y). Variabel dependen atau variabel terikat yaitu variabel yang muncul disebabkan adanya perubahan variabel lainnya. Variabel dependen atau variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

- a. Peserta pelatihan AfRAM mayoritas laki-laki yang berjumlah 149 orang atau dalam bentuk persentase sebesar 53,2%
- b. Peserta pelatihan AfRAM mayoritas dalam rentang usia 20-30 tahun yang berjumlah 135 orang atau dalam persentase sebesar 48,2%

- c. Peserta pelatihan AfRAM mayoritas tingkat pendidikan S1/D4 dengan jumlah sebanyak 255 orang atau dalam persentase sebesar 91,1%
- d. Peserta pelatihan AfRAM mayoritas berasal dari Telkom Regional 2 yang berjumlah 86 orang atau dalam bentuk persentase sebesar 30,7%
- e. Peserta pelatihan AfRAM mayoritas dengan masa waktu kerja kurang dari 3 tahun dengan jumlah 146 orang atau dalam persentase sebesar 52,1%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah sebuah uji untuk menjelaskan seberapa baik data yang dikumpulkan dari instrumen penelitian. Untuk menguji validitas setiap item pertanyaan pada kuesioner, peneliti menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) Versi 27. Adapun nilai r Tabel untuk jumlah 280 sampel dan tingkat signifikansi penelitian ini menggunakan 5% atau 0,05, $df = 280 - 2 = 278$ adalah 0,1173. Diperoleh hasil bahwa seluruh item memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel, sehingga dinyatakan bahwa seluruh item pertanyaan pada masing-masing variabel adalah valid.

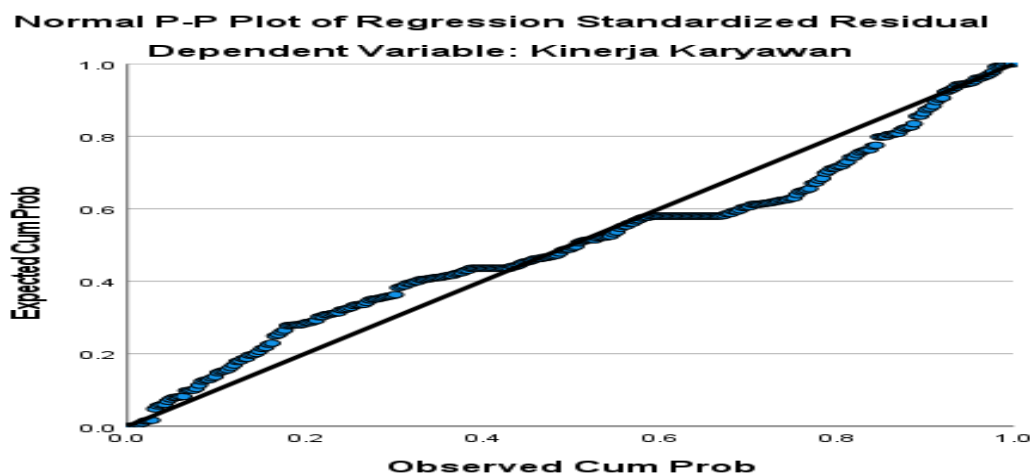
Reliabilitas adalah sebuah uji untuk mengukur sejauh mana instrumen memberikan hasil yang stabil dan konsisten. Diperoleh hasil bahwa Cronbach Alpha variabel X1 sebesar 0,957, variabel X2 sebesar 0,877, variabel X3 sebesar 0,903, variabel X4 sebesar 0,920, dan variabel Y sebesar 0,929. Nilai Alpha Cronbach variabel X1, X2, X3, X4, dan Y $> 0,60$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal ataukah tidak (Wiyono, 2020). Berikut hasil uji normalitas menggunakan *software* SPSS 27.

Gambar 1. P-Plot



Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan Gambar 1 diatas ditunjukkan oleh grafik normal *propbality plot* menjelaskan bahwa data variabel yang digunakan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas dan variabel yang digunakan dinyatakan berdistribusi normal

Uji Multikolinearitas

Menurut (Gunawan, 2020) Uji Multikolinieritas adalah uji model regresi yang digunakan untuk menentukan apakah ada korelasi antar variabel.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
(Constant)	3.614	.947		3.817	.000			
<i>Reaction</i>	.210	.031	.384	6.856	.000	.162	6.158	
<i>Learning</i>	.119	.099	.074	1.209	.228	.135	7.421	
<i>Behavior</i>	.174	.097	.113	1.804	.072	.130	7.714	
<i>Result</i>	.521	.077	.395	6.767	.000	.150	6.689	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

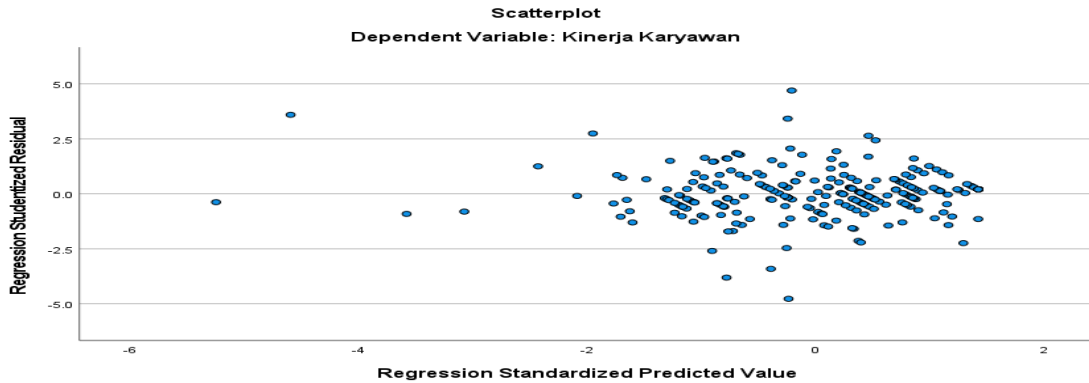
Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa nilai VIF variabel *reaction* (X1) yaitu $6,158 < 10$, variabel *learning* (X2) yaitu $7,421 < 10$, variabel *behavior* (X3) yaitu $7,714 < 10$, dan variabel *result* (X4) yaitu $6,689 < 10$. Dengan nilai toleransi variabel *reaction* (X1) yaitu $0,162 > 0,1$, variabel *learning* (X2) yaitu $0,135 > 0,1$, variabel *behavior* (X3) yaitu $0,130 > 0,1$, dan variabel *result* (X4) yaitu $0,150 > 0,1$. Maka data tersebut bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan dari dalam model regresi.

Gambar 2. Uji Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan gambar 4.13 diatas diagram pancar dapat dilihat bahwa penyebaran residual tidak homogen. Hal tersebut dapat dilihat dari plot yang menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu.

Uji Linearitas

Fungsi uji linieritas dilakukan untuk mengetahui bentuk hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat. Pengambilan keputusan pengujian berdasarkan, jika nilai signifikansi > 0,05 maka terdapat hubungan yang linear dan jika nilai signifikansi < 0,05 tidak terdapat hubungan yang linear. Hasil pengolahan uji linieritas X1 terhadap Y dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. Uji Linearitas X1 Terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Reaction	Between Groups	(Combined)	8151.318	41	198.813	27.968	.000
		Linearity	7849.986	1	7849.986	1104.309	.000
		Deviation from Linearity	301.332	40	7.533	1.060	.383
	Within Groups		1691.825	238	7.109		
	Total		9843.143	279			

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Dari hasil tabel pengujian diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi 0,383 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara *reaction* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5. Uji Linearitas X2 Terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Learning	Between Groups	(Combined)	7702.167	17	453.069	55.444	.000
		Linearity	7439.396	1	7439.396	910.389	.000
		Deviation from Linearity	262.771	16	16.423	2.010	.013
	Within Groups		2140.976	262	8.172		
	Total		9843.143	279			

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Dari hasil tabel pengujian diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi $0,13 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara *learning* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Uji Linearitas X3 Terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Behavior	Between Groups	(Combined)	7760.893	17	456.523	57.442	.000
		Linearity	7541.113	1	7541.113	948.864	.000
		Deviation from Linearity	219.780	16	13.736	1.728	.042
	Within Groups		2082.250	262	7.948		
	Total		9843.143	279			

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Dari hasil tabel pengujian diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi $0,42 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara *behavior* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 7. Uji Linearitas X4 Terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	(Combined)	8127.172	18	451.510	68.675	.000

Kinerja Karyawan * Result		Linearity	7904.779	1	7904.779	1202.321	000
		Deviation from Linearity	222.393	17	13.082	1.990	012
	Within Groups		1715.971	261	6.575		
	Total		9843.143	279			

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Dari hasil tabel pengujian diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi $0,12 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara *result* terhadap kinerja karyawan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji antar variabel bebas yaitu *reaction* (X1), *learning* (X2), *behavior* (X3), dan *result* (X4) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dilakukan pada 280 responden program pelatihan AfRAM. Adapun persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Tabel 8. Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.614	.947		3.817	.000
	<i>Reaction</i>	.210	.031	.384	6.856	.000
	<i>Learning</i>	.119	.099	.074	1.209	.228
	<i>Behavior</i>	.174	.097	.113	1.804	.072
	<i>Result</i>	.521	.077	.395	6.767	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

$$Y = 3,614 + 0,210X_1 + 0,119X_2 + 0,174X_3 + 0,521X_4$$

Dari hasil persamaan regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai a atau sebesar 3,614 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel kinerja karyawan (Y) belum dipengaruhi oleh variabel *reaction* (X1), *learning* (X2), *behavior* (X3), dan *result* (X4). Jika variabel independen tidak ada maka variabel dependen tidak mengalami perubahan.

- b. Koefisien regresi *reaction* sebesar 0,210 yang menunjukkan bahwa variabel *reaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat satuan variabel *reaction* maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,210.
- c. Koefisien regresi *learning* sebesar 0,119 yang menunjukkan bahwa variabel *learning* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat satuan variabel *reaction* maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,119.
- d. Koefisien regresi *behavior* sebesar 0,174 yang menunjukkan bahwa variabel *behavior* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat satuan variabel *reaction* maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,174.
- e. Koefisien regresi *result* sebesar 0,521 yang menunjukkan bahwa variabel *result* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat satuan variabel *reaction* maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,521.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Uji T digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan t tabel diperoleh dari hasil probabilitas 5%, $df = 280 - 5 = 275$, maka diperoleh hasil t tabel sebesar 1,650. Berdasarkan hasil perolehan data, diperoleh hasil pengujian hipotesis dengan uji t sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.614	.947		3.817	.000
	<i>Reaction</i>	.210	.031	.384	6.856	.000
	<i>Learning</i>	.119	.099	.074	1.209	.228
	<i>Behavior</i>	.174	.097	.113	1.804	.072
	<i>Result</i>	.521	.077	.395	6.767	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.19 diatas, hasil uji t untuk masing-masing variabel independen sebagai berikut:

1. Variabel *reaction* (X1) memiliki t hitung sebesar 6,856 dan signifikansi sebesar $< 0,001$, dikarenakan hasil t hitung $> t$ tabel ($6,856 > 1,650$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *reaction* (X1) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Variabel *learning* (X2) memiliki t hitung sebesar 1,209 dan signifikansi sebesar 0,228, dikarenakan hasil t hitung $< t$ tabel ($1,209 < 1,650$) dan signifikansi $0,228 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_2 ditolak, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *learning* (X2) tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Variabel *behavior* (X3) memiliki t hitung sebesar 1,804 dan signifikansi sebesar 0,072, dikarenakan hasil t hitung $> t$ tabel ($1,804 > 1,650$) dan signifikansi $0,072 > 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *behavior* (X3) berpengaruh secara parsial dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pedro A.de S. Bergamo, Caroline Izart, Emilia S. Streng, Jan Rosenkranz, and Yousef Ghorbani (2022) yang berjudul *Use of Kirkpatrick evaluation model in simulation-based trainings for the mining industry - A case study for froth flotation* bahwa pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel *result* (X4) memiliki t hitung sebesar 6,767 dan signifikansi sebesar $< 0,01$, dikarenakan hasil t hitung $> t$ tabel ($6,767 > 1,650$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_4 diterima, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *result* (X4) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji Simultan (Uji F)

Fungsi uji F ini untuk menguji apakah variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y secara simultan. Dengan f tabel diperoleh dari hasil probabilitas 5%, $df_1 = 5 - 1 = 4$, $df_2 = 280 - 5 - 1 = 274$, maka diperoleh hasil f tabel sebesar 2,404. Berdasarkan hasil perolehan data, diperoleh hasil pengujian hipotesis dengan uji F sebagai berikut:

Tabel 10. Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8465.630	4	2116.407	422.509	.000 ^b
	Residual	1377.513	275	5.009		
	Total	9843.143	279			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

b. Predictors: (Constant), Result, Reaction, Learning, Behavior

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel diatas pada uji F dalam penelitian ini yaitu f hitung sebesar 422,509 dengan signifikansi < 0,001, dikarenakan hasil f hitung > f tabel (422,509 > 2,404) dan signifikansi 0,001 < 0,05, maka H0 ditolak dan H5 diterima, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa variabel *reaction* (X1), *learning* (X2), *behavior* (X3), dan *result* (X4) berpengaruh secara simultan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Menurut (Ghozali, 2019) Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi sebagai ukuran untuk mengetahui kemampuan dari masing - masing variabel yang digunakan.

Tabel 11. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.860	.858	2.23811
a. Predictors: (Constant), Result, Reaction, Learning, Behavior				

Sumber: Hasil Olahan SPSS Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,858. Rumus dari koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0,860 \times 100\% \\
 &= 86 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diketahui bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. Sedangkan sisanya sebesar 14% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai evaluasi program pelatihan AfRAM menggunakan metode Kirkpatrick ‘s Four-Level, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: a. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam analisis deskriptif pada level *reaction* berada dalam kategori “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa peserta pelatihan AfRAM merasa puas dengan merasa puas dengan fasilitas dan layanan. Pada level *learning* berada dalam kategori “baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa peserta program pelatihan AfRAM mendapatkan dan mampu meningkatkan ilmu pengetahuan setelah diadakannya program pelatihan. Pada level *behavior* berada dalam kategori “sangat baik”. Hal ini menunjukkan bahwa peserta program pelatihan AfRAM dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang

diperoleh saat pelatihan ditempat kerja dengan sangat baik. Pada level *result* berada dalam kategori “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa peserta program pelatihan AfRAM memberikan dampak yang baik untuk produktivitas kinerja karyawan; b. Reaksi (*reaction*) secara parsial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang baik; c. Pembelajaran (*learning*) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pembelajaran belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja pada karyawan; d. Perilaku (*behavior*) secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebiasaan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan memberikan dampak baik terhadap kinerja karyawan setelah pelatihan; e. Hasil (*result*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan produktivitas yang baik terhadap kinerja karyawan Telkom Regional Indonesia setelah pelatihan; f. *Reaction, learning, behavior, dan result* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diadakan efektif dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhirawa, W. T. (2020). Proses Pengolahan Data Dari Model Persamaan Regresi Dengan Menggunakan Statistical Product and Service Solution (SPSS). *Statistika*, 71–83. <http://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jmm/article/download/528/494>
- Catio, M. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Issue 1).
- Dr. Agus Wibowo, M.kOM, M.Si, M. (2020). “*Manajemen Sumber Daya Manusia.*” penerbit_ypat@stekom.ac.id%0Ainfo@stekom.ac.id
- Fatmawati. (2020). Kirkpatrick Model Development for Employee Performance. *Journal of Management*, 6, 2502–7689.
- Ghozali, I. (2019). *Desain Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Universitas Diponegoro.
- ITDRI. (2023). *No Title*. Indonesia Telecommunication & Digital Research Institute. <https://itdri.id/>
- Lotu, N. A., Widodo, Z. D., & Sumarto, L. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Sudiroprajan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(4), 703–712. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i4.456>
- Nugroho, D. A. (2022). *Jki 1.3.2022. 1(3)*, 324–337.
- Pedro, P. A., Izart, C., Streng, E. S., Rosenkranz, J., & Ghorbani, Y. (2022). Use of Kirkpatrick evaluation model in simulation-based trainings for the mining industry - A case study for froth flotation. *Minerals Engineering*, 188(August),

107825. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2022.107825>
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192–203. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>
- Ruhyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran Pelatihan dan Keterikatan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (n.d.). *BUKU KINERJA KARYAWAN*.
- Widodo, T. (2021). *Perencanaan dan evaluasi pelatihan*. 0613517008, 30.
- Yahya, M., & Annisa, N. (2022). Nomor 1 Februari-Juli. In *Educational Leadership* (Vol. 2, Issue 1).