

KIRKPATRICK MODEL DEVELOPMENT FOR EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) (STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN SEWING PT KORINA SEMARANG)

Anna Fatmawati¹ Azis Fathoni, SE,MM² Maria M Minarsih, SE,MM³

¹Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

^{2,3}Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Apakah ada perbedaan antara hasil pengukuran evaluasi level 1-4 sebelum dan setelah training. (2) Apakah pengukuran hasil evaluasi training level 1-4 mempunyai pengaruh terhadap *Key Performance Indicator*. (3) Apakah pengukuran hasil evaluasi training level 1-4 mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data yang meliputi uji instrument, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan analisis jalur.

Hasil penelitian menemukan bahwa : secara parsial variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil serta KPI berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan didapat nilai t hitung $> t$ tabel = 1,974 dengan sig. $< 0,05$. Secara simultan variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap KPI dengan F hitung $> F$ tabel = 2,27 dengan sig. $< 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil berpengaruh bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan diterima. Nilai analisis jalur variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil mempunyai nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil melalui KPI tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : Evaluasi Pelatihan, Model Evaluasi Kirkpatrick, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to determine: (1) Is there a difference between the results of the evaluation of level 1-4 evaluations before and after training. (2) Does the measurement of the results of training level evaluation 1-4 have an influence on the Key Performance Indicator. (3) Does the measurement of the results of training level evaluation 1-4 have an effect on employee performance. In this study using data analysis methods which include test instruments, classic assumption tests, hypothesis testing and path analysis.

The results found that: partially the reaction, learning, behavior and outcome variables and the KPI had a positive and significant effect on employee performance, with the value of t arithmetic $> t$ table = 1.974 with sig. < 0.05 . Simultaneously the reaction, learning, behavior and outcome variables have a positive and significant effect on KPI with F arithmetic $> F$ table = 2.27 with sig. < 0.05 , so that the hypothesis stating there is an effect of reaction, learning, behavior and results influence together on Employee Performance is accepted. The value of path analysis of the reaction, learning, behavior and outcome variables has a value of indirect effect smaller than the value of the direct effect. These results indicate that indirectly the variables of reaction, learning, behavior and results through KPI do not have a significant effect on employee performance.

Keywords : training evaluation, kirkpatrick model evaluation, employee performance.

PENDAHULUAN

Industri garmen merupakan salah satu industri utama pemenuhan kebutuhan masyarakat akan sandang yang terus

berkembang. Kebutuhan pakaian tidak lagi hanya dipandang sebagai kebutuhan dasar manusia, tetapi juga sebagai identitas sosial dan trend mode. Apalagi di jaman sekarang

ini banyak masyarakat yang mengutamakan penampilan dan mengikuti trend masa kini agar menjadi pusat perhatian dan trendsetter dengan fashion stylish yang mereka pakai. Hal ini menuntut industri garmen untuk bisa menghasilkan produk berkualitas dan sesuai dengan perkembangan dunia mode yang terus berkembang dan oleh karena adanya globalisasi, industri garmen kini tidak hanya bersaing dengan industri-industri di dalam negeri saja tetapi juga berasal dari luar negeri. Suatu perusahaan memerlukan usaha yang kuat untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Ini membuktikan bahwa produk Indonesia telah mampu bersaing dengan produk luar negeri. Kualitas dan harga produk garment Indonesia juga cukup mampu bersaing dengan produk-produk dari luar negeri.

Perusahaan tekstil merupakan salah satu jenis perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku serat hingga menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi yaitu pakaian atau berbagai produk kerajinan lainnya. Untuk mengubah serat hingga menjadi pakaian siap pakai diperlukan proses yang cukup panjang dan rumit serta melibatkan berbagai faktor produksi. Salah satu faktor produksi yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang berkualitas untuk menciptakan produk unggulan. Hal ini tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang dimilikinya serta untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat di pengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Tujuan perusahaan akan dapat tercapai dengan baik, apabila karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien.

Hasil menunjukkan standar dengan cukup rendah dari output training yang dilakukan, maka berdasarkan analisis peneliti melakukan cara evaluasi pelatihan dengan

mengembangkan model lain yaitu model Kirkpatrick.

Menurut Kirkpatrick (2006) evaluasi pelatihan adalah untuk menentukan efektifitas dari suatu program, pelatihan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Newby dalam Irianto (2001) berkaitan dengan sejauh mana program pelatihan yang diselenggarakan mampu mencapai apa yang memang telah diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan secara komprehensif adalah pengumpulan informasi tentang program pelatihan, peserta pelatihan, pelatih atau fasilitator, desain, metode, sumber daya, sarana yang digunakan serta dampak dari pelatihan.

Menurut Kirkpatrick (2006) mengemukakan bahwa evaluasi pelatihan itu dibagi menjadi empat level yaitu level 1 reaction (reaksi), level 2 learning (belajar), level 3 behavior (perilaku), dan level 4 result (hasil).

Hasil dari Evaluasi pelatihan akan menuntun HRD membuat prioritas standar performance kerja bagi karyawan departemen sewing. Perusahaan ini diharapkan akan terus meningkatkan fasilitas, sumber daya manusia (baik kualitas maupun kuantitas), menambahkan peralatan mesin jahit dan teknologi yang lebih canggih, agar karyawan lebih semangat dalam bekerja sehingga hasil produksi bisa maksimal. Seperti informasi yang actual dari Perusahaan didapatkan beberapa karyawan kurang paham dengan pelatihan yang hanya diberikan saat training karyawan baru saja. Hasil dari inspection rapot yang menunjukkan tingkat permakan dan defect yang tinggi menyebabkan target berkurang. Hal ini menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada perbedaan antara hasil pengukuran evaluasi sebelum Training pada level 1-4 dengan setelah training pada level 1-4 pada karyawan

departemen sewing PT Korina Semarang ?

2. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level reaksi mempunyai pengaruh terhadap *Key Performance Indikator* departemen sewing PT Korina Semarang ?
3. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level belajar mempunyai pengaruh terhadap *Key Performance Indikator* departemen sewing PT Korina Semarang ?
4. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level perilaku mempunyai pengaruh terhadap *Key Performance Indikator* departemen sewing PT Korina Semarang ?
5. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level hasil mempunyai pengaruh terhadap *Key Performance Indikator* departemen sewing PT Korina Semarang ?
6. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level reaksi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan departemen sewing PT Korina Semarang ?
7. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level belajar mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan departemen sewing PT Korina Semarang ?
8. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level perilaku mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan departemen sewing PT Korina Semarang ?
9. Apakah pengukuran hasil evaluasi Training level hasil mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan departemen sewing PT Korina Semarang ?
10. Apakah pengukuran hasil Training Level reaksi, level belajar, level perilaku dan level hasil mempunyai pengaruh bersama terhadap kinerja karyawan departemen sewing PT Korina Semarang ?

TELAAH PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan

keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mangkuprawira (2002) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah penilaian atas training yang telah terlaksana. Menurut Mathis dan Jackson (2002), bahwa evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil-hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih serta peserta pelatihan.

Evaluasi Model Kirkpatrick

Kirkpatrick adalah salah seorang ahli evaluasi program pelatihan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM). Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model. Evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan (*training*) menurut Kirkpatrick (1998) mencakup empat level evaluasi, yaitu: *reaction* (reaksi), *learning* (pembelajaran), *behavior* (tingkah laku), dan *result* (hasil).

Evaluasi Reaksi

Mengevaluasi terhadap reaksi peserta training berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program training dianggap efektif apabila proses training dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta training sehingga mereka tertarik termotivasi untuk belajar dan berlatih. Dengan kata lain peserta training akan termotivasi apabila proses training berjalan secara memuaskan bagi peserta yang pada akhirnya akan memunculkan reaksi dari peserta yang menyenangkan. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses training yang diikuti, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti training lebih lanjut. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses kegiatan training tidak terlepas dari minat, perhatian dan motivasi peserta training dalam mengikuti jalannya kegiatan

training. Orang akan belajar lebih baik manakala mereka memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. (Djuju Sudjana, 2006)

Evaluasi Pembelajaran

Menurut Kirkpatrick (1988: 20) *learning can be defined as the extend to which participans change attitudes, improving knowledge, and/or increase skill as a result of attending the program.* Ada tiga hal yang dapat instruktur ajarkan dalam program training, yaitu pengetahuan, sikap maupun ketrampilan. Peserta training dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan ketrampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program training maka ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur.

Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan ketrampilan pada peserta training maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian *evaluating learning* ini ada yang menyebut dengan penilaian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal berikut: a). Pengetahuan apa yang telah dipelajari ?, b). Sikap apa yang telah berubah ?, c). Ketrampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki ?. (Djuju Sudjana, 2006).

Evaluasi Perilaku

Evaluasi pada level ke 3 (evaluasi tingkah laku) ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level ke 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat kegiatan training dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti training juga akan diimplementasikan setelah peserta kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal.

Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah peserta mengikuti program training. Dengan kata lain yang perlu dinilai adalah apakah peserta merasa senang setelah mengikuti training dan kembali ke tempat kerja?. Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperoleh selama training untuk diimplementasikan di tempat kerjanya. Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level 3 ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan training. (Djuju Sudjana, 2006).

Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program training di antaranya adalah kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kuantitas terjadinya kecelakaan kerja, penurunan *turnover* dan kenaikan keuntungan. Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun teamwork yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact* program. (Djuju Sudjana, 2006).

Hasil akhir tersebut meliputi, peningkatan hasil produksi dan kualitas, penurunan *turnover*, peningkatan produktivitas. Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Sasaran pelaksanaan program pelatihan adalah hasil yang nyata yang akan disumbangkan kepada perusahaan sebagai pihak yang berkepentingan. Walaupun tidak memberikan hasil yang nyata bagi perusahaan dalam jangka pendek, bukan berarti program pelatihan tersebut tidak berhasil. Ada kemungkinan berbagai faktor yang mempengaruhi hal tersebut, dan sesungguhnya hal tersebut dapat dengan segera diketahui penyebabnya, sehingga dapat pula sesegera mungkin diperbaiki.

Key Performance Indicator (KPI)

Pengertian KPI (*Key Performance Indicator*) menurut Iveta (2012), key

performance indicator adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi.

Key Performance Indicators atau disingkat dengan KPI adalah salah satu jenis Pengukuran Kinerja yang digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu perusahaan/organisasi, proyek, unit kerja, departemen ataupun individu mencapai sasaran dan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Manajemen Perusahaan pada umumnya menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) ini untuk melacak dan menganalisis faktor yang dianggap penting untuk keberhasilan organisasinya.

Kinerja Karyawan

Menurut Khaerul Umam (2010) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hariandja dalam Margono Setiawan (2008) yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Robertson (2002) menyatakan pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas, perbandingan hasil kinerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Hipotesis Penelitian

1. H1–Reaksi berpengaruh positive terhadap KPI.
2. H2–Pembelajaran berpengaruh positive terhadap KPI.
3. H3–Perilaku berpengaruh positive terhadap KPI.
4. H4–Hasil berpengaruh positive terhadap KPI.
5. H5–Reaksi berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan.
6. H6–Pembelajaran berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan.
7. H7–Perilaku berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan.
8. H8–Hasil berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan.
9. H9–KPI berpengaruh pada Kinerja Karyawan.
10. H10–Pengaruh tak langsung Reaksi terhadap Kinerja Karyawan melalui KPI.
11. H11–Pengaruh tak langsung Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan melalui KPI.
12. H12–Pengaruh tak langsung Perilaku terhadap Kinerja Karyawan melalui KPI.
13. H13–Pengaruh tak langsung Hasil terhadap Kinerja Karyawan melalui KPI.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Menurut Suharsimi (2006) variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2013) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan hal tersebut dalam penelitian ini variabel yang akan dikemukakan ada dua macam yaitu :

1. Variabel bebas (*Independent Variabel*)
Menurut Sugiyono (2012) *variabel independent* sering disebut variabel stimulus, predictor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *dependent variabel* (terikat). Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel independen yang diteliti, yaitu : Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4).
1. Variabel Intervening
Menurut Sugiyono (2015) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan penyela antara yang terletak diantara variabel independen dan

variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini Variabel Intervening adalah KPI (*Key Performance Indicator*).

2. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Menurut Sugiyono (2012) *variabel dependent* sering disebut variabel output, criteria, dan konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Maka yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah “Kinerja Karyawan (Y_2)”.

Unit yang akan diteliti dan menjadi subjek responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada departemen sewing PT Korina Semarang.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan program statistik, yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 23.0. Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menetapkan apakah hipotesis akan diterima atau ditolak pada tingkat kesalahan yang ditetapkan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang menerangkan tentang rekapitulasi dari jawaban responden penelitian tentang pelatihan yang meliputi Reaksi, Pembelajaran, Perilaku, Hasil, *Key Performance Indicator* dan Kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data sampel dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal. Model yang baik adalah yang memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Hasil uji normalitas data dengan menggunakan analisis grafik yaitu grafik normal plot menunjukkan titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya

mengikuti arah garis diagonal, hal ini menunjukkan data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas dengan dasar pengambilan keputusan dimana jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya dalam model regresi yang memiliki residual tetap (Ghozali, 2011) dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan cara pengamatan scatter plot.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah sebagai regresi yang bertujuan untuk memperkirakan atau memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan dan penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif. Regresi Berganda tersebut diformulaka sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y_2 = a + b_5X_1 + b_6X_2 + b_7X_3 + b_8X_4 + b_9Y_1 + e$$

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan angka dalam R^2 (*R Square*) yang akan diubah kedalam bentuk persen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu. Sedangkan nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square*. Jika nilai R^2 adalah kecil berarti variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen masih sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel-variabel independen.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t) digunakan untuk mengetahui hubungan

masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen digunakan tingkat signifikan 0.05. Jika nilai probability t lebih besar dari 0.05 maka tidak ada pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (koefisien regresi tidak signifikan), sedangkan jika nilai probability t lebih kecil dari 0.05 maka terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. (Santoso,2002)

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji Statistik F dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen maka digunakan tingkat signifikan sebesar 0.05. Jika nilai probability F lebih besar dari 0.05 maka model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika nilai probability F lebih kecil dari 0.05 maka model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

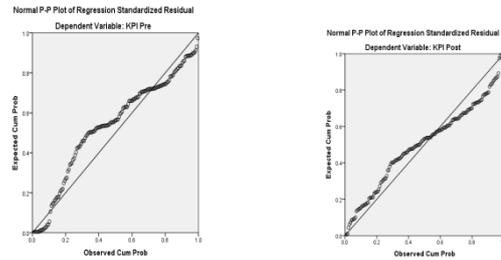
Uji Normalitas

Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal. Adapun cara analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan grafik normal plot, dimana (Ghozali, 2011) :

- Jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.

- Jika penyebaran data tidak mengikuti garis normal, maka data berdistribusi tidak normal.

Gambar 1



Berdasarkan gambar 1 *pre* dan *post test* diatas menunjukkan bahwa titik-titik yang menyebar normal di sekitar garis diagonal. Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data yang dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus.

Uji Multikolinearitas

Untuk dapat mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai Tolerance. Dan dapat dilihat pada tabel berikut :

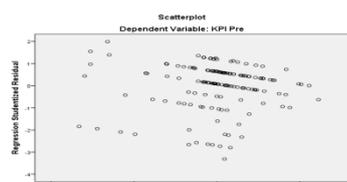
Tabel 1

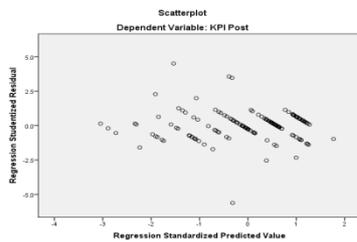
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Reaksi Post	.864	1.158
Pembelajaran Post	.192	5.204
Perilaku Post	.875	1.143
Hasil Post	.918	1.089
KPI Post	.186	5.382

Nilai Tolerance dari keempat variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas

Gambar 2





Sumber : data yang diolah 2020

Berdasarkan gambar 2 diatas menunjukkan bahwa pengaruh antara reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil terhadap KPI tidak terjadi problem heteroskedastisitas. Hal itu di buktikan dengan titik-titik menyebar secara acak atau tidak teratur serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka di simpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	13.986	3.151		
Reaksi Post	.230	.066	.268	3.504	.001
Pembelajaran Post	.107	.052	.152	2.062	.041
Perilaku Post	.106	.052	.151	2.047	.042
Hasil Post	.108	.052	.152	2.066	.040
KPI Post	.178	.080	.169	2.238	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Post

Sumber : data yang diolah 2020

Berdasarkan tabel 2 diatas didapatkan hasil persamaan regresi tahap II *Post Test* sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,268 X_1 + 0,152 X_2 + 0,151 X_3 + 0,152 X_4 + 0,169 Y_1$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui koefisien regresi dari variabel Reaksi ($X_1 = 0,268$), Pembelajaran ($X_2 = 0,152$), Perilaku ($X_3 = 0,151$), Hasil ($X_4 = 0,152$) dan KPI ($Y_1 = 0,169$) memiliki koefisien positif. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan dari X_1, X_2, X_3, X_4 dan Y_1 maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Korina Semarang.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Apabila t hitung > t tabel maka hal ini menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan.

Tabel 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	13.986	3.151		
Reaksi Post	.230	.066	.268	3.504	.001
Pembelajaran Post	.107	.052	.152	2.062	.041
Perilaku Post	.106	.052	.151	2.047	.042
Hasil Post	.108	.052	.152	2.066	.040
KPI Post	.178	.080	.169	2.238	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Post

Sumber : data yang diolah 2020

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel reaksi *post test*, diperoleh hasil nilai t hitung = 3,504 > t tabel = 1,97490 dengan sig t.0,001 < 0,05. Dengan hasil ini menandakan bahwa reaksi (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga hipotesis reaksi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel pembelajaran *post test*, diperoleh hasil nilai t hitung = 2,062 > t tabel = 1,97490 dengan sig t.0,041 < 0,05. Dengan hasil ini menandakan bahwa pembelajaran (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga hipotesis pembelajaran mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel perilaku *post test*, diperoleh hasil nilai t hitung = 2,047 > t tabel = 1,97490 dengan sig t.0,042 < 0,05. Dengan hasil ini menandakan bahwa perilaku (X3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga hipotesis perilaku mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel hasil *post test*, diperoleh hasil nilai t hitung = 2,066 > t tabel = 1,97490 dengan sig t.0,040 < 0,05. Dengan hasil ini menandakan bahwa hasil (X4) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga hipotesis hasil mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Tabel 4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	490.644	5	98.129	475.387	.000 ^b
Residual	32.201	156	.206		
Total	522.846	161			

a. Dependent Variable: Kinerja Post

b. Predictors: (Constant), KPI Post, Perilaku Post, Hasil Post, Reaksi Post, Pembelajaran Post

Sumber : data yang diolah 2020

Dari tabel 4 diatas menunjukkan perhitungan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 475,387 dengan tingkat signifikansinya sebesar 0,000 (< 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Key Performance Indicator* PT Korina Semarang. Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh Reaksi (X1), Pembelajaran (X2), Perilaku (X3), dan Hasil (X4) berpengaruh bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y2) diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Agar dapat mengetahui besarnya pengaruh reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil terhadap KPI dan kinerja karyawan dapat dilihat dari besarnya nilai *adjusted R²*.

Tabel 5

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.969 ^a	.938	.936	.454	2.097

a. Predictors: (Constant), KPI Post, Perilaku Post, Hasil Post, Reaksi Post, Pembelajaran Post

b. Dependent Variable: Kinerja Post

Sumber : data yang diolah 2020

Nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,936 yang artinya bahwa variasi dari semua

variabel bebas yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil kinerja karyawan sebesar 93,6%, sedangkan sisanya sebesar 6,4% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil dari evaluasi sebelum dan sesudah pelatihan, bahwa pengembangan model Kirkpatrick mampu membawa perubahan pada kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan analisis pada variabel reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil dalam pengujian. Selanjutnya perubahan yang terjadi ditunjukkan dengan adanya perbedaan rata-rata nilai hasil kinerja karyawan juga dalam evaluasi yang dilakukan antara sebelum dan sesudah pelatihan.
2. Hasil uji hipotesis variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) serta KPI (Y_1) (*pre dan post test*) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2), dengan didapat nilai $t_{hitung} > t_{tabel} = 1,97490$ dengan $sig. t. < 0,05$. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) serta KPI (Y_1) (*pre dan post test*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
3. Hasil uji hipotesis variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) serta KPI (Y_1) (*pre dan post test*) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2), dengan didapat nilai $F_{hitung} > F_{tabel} = 2,27$ dengan $sig. t. < 0,05$. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) serta KPI (Y_1) (*pre dan post test*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
4. Nilai analisis jalur variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) (*pre dan post test*)

mempunyai nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variabel Reaksi (X_1), Pembelajaran (X_2), Perilaku (X_3) dan Hasil (X_4) (*pre dan post test*) melalui KPI (Y_1) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Saran

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di departemen sewing pada PT Korina Semarang, ada beberapa saran yang diajukan oleh penulis, antara lain:

1. Agar departemen sewing PT Korina Semarang dapat mengetahui lebih jauh dan mendasar tentang perkembangan efektivitas dari pelatihan model Kirkpatrick maupun pelatihan lainnya, sebaiknya melakukan analisis evaluasi pada setiap pelatihan-pelatihan yang akan diadakan berikutnya, dimulai dari setiap tingkatan evaluasi pelatihan yang ingin diketahui. Karena hasil evaluasi pelatihan pada reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil kinerja yang ada merupakan informasi penting bagi pihak penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai. Tetapi dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan runtut, berkesinambungan dan tidak terputus.
2. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam bekerja, maka sebaiknya PT Korina Semarang lebih memperhatikan *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan. Dengan mengadakan pelatihan training untuk karyawan baru dan lama minimal 6 bulan sekali untuk mengevaluasi pelatihan karyawan, sehingga bisa lebih menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan meningkatkan hasil produksi.
3. Untuk memperoleh hasil nilai akurasi perolehan data sampai dengan evaluasi pelatihan di tingkatan akhir, dapat dilakukan evaluasi pelatihan dengan menambah variabel lain, tetapi dengan menetapkan terlebih dahulu indikator apa

yang menjadi standar utama dalam evaluasi pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian lebih lanjut terhadap beberapa variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan menambah jumlah sampel dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT, Remaja Rosdakarya.
- Akbar, S.P dan H. Usman. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Amina Hania. 2015. *Model Evaluasi Kirkpatrick Dan Aplikasinya Dalam Pelaksanaan Pelatihan (Level Reaksi Dan Pembelajaran) Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perum Jakarta*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol. 6 No.1.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badu, Q., S. (2013). *The Implementation of Kirkpatrick's Evaluation Model in the Learning of Initial Value and Boundary Condition Problems*. International Journal of Learning and Development, ISSN 2164-4063, 2013, Vol.3, No.5.
- Daryanto dan Bintoro. 2014. *Manajemen DIKLAT*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Eko A. T. 2019. *Measurement of training results on Honda semarang center (HSC) service parts and its implications for mechanical work productivity (studi pada general repair dan body repair PT HSC Semarang)*. Skripsi Prodi Sarjana Universitas Pandanaran Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iveta, G, 2012. Human Resources Key Performance Indicators, *Journal Of Competitiveness*, 4 (1):177-128.
- Khaerul Umam, 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. 2009. *Kirkpatrick's Training Evaluation Model*.
- Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006). *Evaluating Training Program The Four Levels*. San Fransisco : Berret-Kohler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2007). *Implementing The Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Fransisco : Berret- Kohler Publisher, Inc
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs, The four levels*, Second edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kirkpatrick, L., D. (1979). *Techniques for Evaluating Training Programs*. Training and Development Journal (june 1979): 178-192.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marzuki, M.S. (1992). *Strategi dan Model Pelatihan*. Malang : IKIP Malang.
- Mathis, R.L. & J.H Jackson. 2006. *human resource management: manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (1990). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

- Mulyadi HP 2004. *Peningkatan Mutu Pendidikan di Daerah*. Implementasi Kurikulum KBK.
- Nurhayati Yetti. 2018. Penerapan Model Kirkpatrick Untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran Di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Diklat Teknis*. Vol. VI No.2.
- Ritonga Ramayana. 2019. Penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick Empat Level Dalam Mengevaluasi Program Diklat Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang. *Jurnal Pendidikan Nonformal* Volume 14, No. 1.
- Rivai, Veitzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robertson, Gordon, (2002). "Review Kinerja". *Lokakarya Review Kinerja*. BPKP dan Executive Education.
- Rukmi Setyo Hendang. 2014. *Evaluasi Training Dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus Training Foreman Development Program Di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon)*. Jurusan Teknik Industri, Institute Teknologi Nasional.
- Santoso, Singgih, 2002. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik Dengan SPSS Versi 11,5*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saputri Permata Renny. 2018. *Evaluasi Program Praktik Kerja Industri Di SMKN 2 Padang Dengan Model Kirkpatrick*. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Informasi*. Vol. 5 No. 2. Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia.
- Septian, Susi. 2019. *The effect of training on the performance of merchandising teams in traditional markets with the Kirkpatrick evaluation approach (studi kasus pada team MD pada produk obat PT Pharos)*. Skripsi Prodi Sarjana Universitas Pandanaran Semarang.
- Sudjana, Djuju. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah Untuk Pendidikan Non-Formal dan Pengembangan Sumber daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya`
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tan, Kim and Newman, Eric. (2013). *The evaluation of sales force training in retail Organizations: A test of Kirkpatrick's four level model*. *International Journal of Management* Vol. 30 No.3 Part 2 June 2013.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.