

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pendapat Simamora pelatihan yaitu suatu proses untuk melakukan perubahan yang sistematis pada perilaku karyawan untuk meningkatkan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Handoko pelatihan merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan dan Teknik mereka dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, terperinci dan secara rutin.²⁴

Menurut Kaswan pelatihan kerja yaitu suatu proses untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Tujuan adanya pelatihan yaitu salah satunya untuk memperbaiki kinerja karyawan yang kurang dalam ilmu pengetahuan maupun ketrampilan.²⁵

Dari beberapa definisi di atas, maka disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya memberdayakan dan memfasilitasi pembelajaran, yang artinya individu perlu menggali pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan tingkat kinerja dalam pekerjaan. Hal ini juga bertujuan untuk mendukung perkembangan ekonomi sebagai peningkatan pendapatan.

Jenis pelatihan ada dua yaitu *In House Training* dan *Eks House Training*, berikut penjelasannya:

²⁴ Rifki Aditya, Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis, No. 2, 2015, h. 2.

²⁵ Debby Endayani Safitri, Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Dimensi, No. 2, 2019, h. 242.

1) *In House Training*

In house training menurut sujoko, adalah program pelatihan yang dilaksanakan di tempat sendiri, sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dalam menjalankan pekerjaannya dengan mengoptimalkan potensi-potensi yang ada.²⁶

Menurut M. Ngalim Purwanto *in house training* adalah program dan metode pelatihan, Pendidikan untuk jabatan/posisi tertentu yang diselenggarakan dengan cara langsung bekerja sehingga dapat belajar dan meniru suatu pekerjaan dengan bimbingan seorang pengawas.

Sementara menurut simamora *in house training* merupakan suatu proses secara sistematis merubah perilaku para karyawan menuju suatu arah tertentu untuk meraih tujuan organisasi, dimana dalam pelatihan tersebut diciptakan suatu lingkungan dimana karyawan bisa mempelajari sikap, keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.²⁷

Sehingga dari beberapa uraian diatas, *in house training* adalah kegiatan pelatihan yang dilakukan untuk dan oleh karyawan internal perusahaan itu sendiri. Mulai dari

²⁶ Ni Wayan Darti, *Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menulis Artikel Melalui In House Training di SD Negeri 3 Peguyangan*, Jurnal Widyadari, No. 2, 2018, 309.

²⁷ Suseno Hendratmoko, *Pengaruh Penerapan In House Training Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Anugerah Mulia Indobel – Perusahaan Cokelat Monggo*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, No. 3, 2018, h. 178.

ketrampilan di bidang tertentu, perilaku, konsep pembelajaran, *soft skill* dan *hard skill*. Tujuan utama dari *in house training* adalah membuat karyawan bisa menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien serta meningkatkan produktivitas kerja. Manfaat *in house training* antara lain:²⁸

- 1) Target perusahaan cepat tercapai
- 2) Standar kerja meningkat
- 3) Rasa kebersamaan dan kekeluargaan antar karyawan
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan dan kemauan untuk belajar

Kelebihan *in house training* antara lain:

- 4) Kenyamanan karyawan
- 5) Bisa disesuaikan dengan kebutuhan
- 6) Efektivitas biaya
- 7) Kerjasama tim

Kekurangan *in house training* antara lain:²⁹

- 1) Bertambahnya beban kerja administrasi
- 2) Ada karyawan yang tidak terlibat
- 3) Kurang networking karena peserta hanya dari satu perusahaan yang sama

²⁸ Ibid., h. 179.

²⁹ Sanyoto Nugroho, *Upaya Meningkatkan kemampuan Guru dalam Menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) melalui In House training (IHT) di SMA Negeri 1 Bantarbolang*, Almufi Jurnal Pendidikan, No. 3, 2021, h. 48.

2) *Ex House Training*

Menurut John Dewey, *ex house training* adalah pelatihan yang didasarkan pada pengalaman langsung. Dewey menekankan pentingnya “*learning by doing*” atau belajar melalui pengalaman langsung, yang merupakan inti dari *ex house training*.

Menurut Lewin, mengembangkan teori yang menyoroti pentingnya lingkungan dalam proses perubahan dan pembelajaran. *Ex house training* mengubah lingkungan belajar karyawan, yang bisa memicu perubahan perilaku dan sikap melalui pengalaman yang berbeda dari rutinitas sehari-hari.³⁰

Para ahli ini setuju bahwa *ex house training* dapat memberikan manfaat signifikan bagi individu dan tim, terutama dalam hal peningkatan keterampilan kerja sama, komunikasi, kepemimpinan, dan penyelesaian masalah. Metode ini dianggap efektif karena menggabungkan pembelajaran pengalaman dengan tantangan fisik dan mental yang memerlukan kolaborasi dan refleksi.

Sehingga dari beberapa uraian diatas, *Ex house training* adalah metode pelatihan yang diterapkan di luar ruangan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Konsep ini menekankan pada pengalaman langsung di lapangan yang

³⁰ Farizan, *Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Trimitra Cibinong, Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Trimitra Cibinong (unpak.ac.id)*, diakses pada 27 Mei 2024, h. 20

sering kali melibatkan aktivitas fisik dan tantangan yang memerlukan kerja sama tim, komunikasi, dan pemecahan masalah.

Tujuan *ex house training* antaralain:³¹

- 1) Membangun dan memperkuat hubungan antar anggota tim
- 2) Mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan
- 3) Memberikan kesempatan bagi peserta untuk melepaskan stress dan mengisi kembali energi mereka.
- 4) Meningkatkan ketrampilan tertentu seperti komunikasi, negosiasi, dan manajemen waktu.

Kekurangan *ex house training* antaralain:³²

- 1) Membutuhkan biaya yang besar untuk transportasi, akoodasi dan fasilitas pelatihana di luar lokasi kerja
- 2) Mengambil waktu karyawan untuk pelatihan di luar kantor dapat mengganggu operasional bisnis dan menurunkan produktivitas sementara waktu
- 3) Tantangan utama adalah memastikan bahwa keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan dapat diterapkan secara efektif di lingkungan kerja nyata
- 4) Tingkat antusiasme dan partisipasi dapat bervariasi di antara peserta, yang dapat mempengaruhi hasil pelatihan.

³¹ M. Amir Mahmud, *Peningkatan Perekonomian Eks Tenaga Kerja Wanita Melalui Kerajinan Berbasis Kearifan Lokal di desa Kradenan Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi*, Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 2020, h. 222.

³² Sri Giarti dan Suhandi Astuti, *Implementasi TQM Melalui Pelatihan Model In House Training untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SD*, jurnal Scholaria, no. 2, 2016, h. 85

- 5) Memerlukan evaluasi yang cermat dan tindak lanjut yang efektif untuk memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai dan ada peningkatan kinerja setelah pelatihan.

Dalam merencanakan *ex house training*, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kekurangan ini dan mencari cara untuk mengatasi atau meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Dan Manfaat Pelatihan

Menurut Danang Sunyoto, secara spesifik tujuan dari pelatihan antara lain:³³

- 1) Meningkatkan kinerja
- 2) Memperbarui kemahiran karyawan sesuai dengan perkembangan teknologi.
- 3) Melatih karyawan baru dengan tujuan agar mereka memiliki kompetensi yang diperlukan.
- 4) Membantu dalam menangani permasalahan operasional.
- 5) Mempersiapkan mereka untuk kemungkinan promosi.
- 6) Mengenalkan mereka pada lingkungan perusahaan.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan individu.
- 8) Meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan manfaat dari pelatihan secara spesifik antara lain:³⁴

³³ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2014), h. 137.

- 1) Meningkatkan mutu dan hasil produksi
- 2) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 3) Memenuhi kebutuhan perencanaan Sumber Daya Manusia

3. Konsep Pelatihan

a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Menurut Wilson terdapat tiga sumber analisis kebutuhan pelatihan yang merupakan pertimbangan penting yang harus diperhatikan, yakni:³⁵

- 1) Analisis organisasi: proses ini dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan dalam organisasi.
- 2) Analisis pekerjaan: melakukan perbandingan antara pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan yang ada.
- 3) Analisis individu: metode ini umumnya digunakan untuk mengenali individu-individu dalam organisasi dengan memanfaatkan data dan penilaian kinerja.

Penentuan kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna menilai apakah pelatihan diperlukan atau tidak dalam konteks perusahaan itu.

³⁴ Ibid., h. 178

³⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), 20

b. Perancangan Pelatihan

Setelah menentukan kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis yang telah dilakukan, jika ternyata diperlukan untuk mengembangkan para karyawan perusahaan, langkah berikutnya adalah merancang pelatihan. Agar mencapai hasil yang efektif, penting untuk memperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran menjadi konsep yang krusial untuk dipahami saat bekerja dalam sebuah perusahaan, karena merupakan suatu proses psikologis yang tidak sepenuhnya dimengerti oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan, antara lain:³⁶

- 1) Kesiapan peserta pelatihan: Individu yang siap mengikuti pelatihan adalah mereka yang memiliki ketrampilan dasar yang dibutuhkan, memiliki motivasi, dan menunjukkan efektivitas diri.
- 2) Kompetensi pelatihan: kemampuan profesional seorang pelatih memiliki dampak besar mengenai kesuksesan pelatih.
- 3) Konten pelatihan: Isi materi pelatihan memiliki peran krusial dalam mencapai keberhasilan proses pelatihan. Materi yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Menurut Hasibuan, pelaksanaan pelatihan sering kali menghadapi berbagai kendala yang dapat menghambat

³⁶ Ibid., 205.

efektivitas dan efisiensi program. Berikut adalah beberapa kendala dalam pelatihan beserta penjelasannya.³⁷

1) Kendala *Finansial*

Pelatihan, terutama yang dilakukan di luar organisasi (*ex-house training*), biasanya membutuhkan biaya yang cukup besar. Ini meliputi biaya transportasi, akomodasi, honorarium instruktur, sewa tempat, dan bahan pelatihan. Keterbatasan anggaran dapat membatasi jumlah karyawan yang bisa mengikuti pelatihan, mengurangi frekuensi pelatihan, atau menurunkan kualitas program pelatihan.

2) Kendala Jadwal

Jadwal pelatihan yang kurang efektif bisa mengganggu operasional organisasi dan mengurangi partisipasi serta fokus peserta. Masalah ini dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara waktu pelatihan dan jam kerja karyawan, durasi pelatihan yang tidak tepat, atau bentrok dengan tugas rutin. Karyawan mungkin tidak bisa menghadiri pelatihan jika jadwalnya bertabrakan dengan jam kerja mereka atau jika mereka diperlukan di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan partisipasi dan efektivitas pelatihan.

³⁷ Agus Dwi Cahya, dkk., *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Manajemen, No. 2, 2021, h. 238.

c. Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Fustino metode pelaksanaan pelatihan perlu mematuhi prinsip-prinsip berikut.³⁸

- 1) Menginspirasi peserta pelatihan untuk belajar ketrampilan baru.
- 2) Menunjukkan ketrampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
- 3) Harus konsisten dengan konten (contohnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan ketrampilan interpersonal).
- 4) Mendorong partisipasi aktif.
- 5) Memberikan kesempatan untuk berlatih dan mengembangkan ketrampilan.
- 6) Memberikan umpan balik tentang performa selama pelatihan.
- 7) Mendorong terjadinya perpindahan positif dari pelatihan ke pekerjaan.
- 8) Efektif dari segi biaya yang dikeluarkan.

d. Penilaian Pelatihan

Menurut Goldstein dan Buxton, penilaian pelatihan dapat bergantung pada kriteria dan rancangan percobaan dengan empat kriteria yang dapat dijadikan pedoman untuk mengukur kesuksesan pelatihan.³⁹

1) Kriteria Evaluasi Pelatihan

Terdapat empat kriteria yang dapat digunakan sebagai panduan untuk nilai keberhasilan pelatihan:

³⁸ Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: ANDI, 2003), 208.

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 59.

- a) Kriteria pendapat, yang bergantung pada pandangan peserta pelatihan mengenai program pelatihan. Hal ini dapat diungkapkan melalui kuesioner terkait pelaksanaan pelatihan, mencakup opini peserta mengenai materi yang diajarkan oleh pelatih, metode yang digunakan, dan kondisi pelatihan.
 - b) Kriteria belajar, yang dapat diukur melalui tes pengetahuan, tes ketrampilan yang menilai ketrampilan dan kemampuan peserta.
 - c) Kriteria perilaku, evaluasi perilaku dapat dihasilkan melalui uji ketrampilan kerja, mengukur sejauh mana terjadi perubahan pada peserta sebelum dan sesudah pelatihan.
 - d) Kriteria hasil, kriteria ini terkait dengan hasil yang dicapai, seperti mengurangi turnover, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, peningkatan penjualan, meningkatkan kualitas kerja dan produksi, efektivitas dan efisiensi penggunaan alat dan bahan, mengurangi masalah yang timbul selama pelaksanaan tugas, dan meningkatkan kepuasan kerja.
- 2) Rancangan Percobaan dalam Evaluasi Pelatihan

Proses evaluasi pelatihan dapat dilakukan melalui rancangan percobaan. Peserta diuji sebelum pelatihan (*pretest*), dan kemudian setelah pelatihan diberikan tes penempatan (*posttest*).

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Nasrullah, kinerja yaitu seseorang atau karyawan dengan kesediaan dalam melaksanakan aktivitas serta menyempurnakan tanggungjawab sesuai hasil yang diharapkan atau dengan tujuan.⁴⁰ Sedangkan pendapat Ma'ruf Abdullah kinerja adalah pencapaian hasil kerja dari penerapan strategi yang disusun di perusahaan dilaksanakan oleh pimpinan serta karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut agar tercapai tujuan perusahaan.⁴¹

Dari definisi tersebut, kinerja merujuk pada keberhasilan seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif. Namun, apabila seorang karyawan tidak dapat mencapai kinerja yang optimal, hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan atau kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Akibatnya, kinerja karyawan dapat mengalami penurunan.

Menurut Bernardin & Russel, indikator kinerja karyawan ada lima, antara lain:⁴²

- 1) Kualitas pekerjaan: Kesempurnaan akan hasil yang sudah dilakukan pada suatu kegiatan, dengan merujuk pada cara pelaksanaan kegiatan yang ideal dan pencapaian tujuan kegiatan yang diharapkan.

⁴⁰ Nasrullah Nursam, *Manajemen Kinerja*, Journal of Islamic Education Management, No. 2, 2017, 169.

⁴¹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 3-4.

⁴² Sandhi Fialy Harahap, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasaa Pura II Kantor Cabang kualanamu*, Vol 3, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2020, h. 123.

- 2) Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam satuan, mencakup siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu: Sejauh mana aktivitas dapat diselesaikan sesuai dengan waktu mulai yang diinginkan, dengan melakukan koordinasi output dan memaksimalkan penggunaan waktu untuk kegiatan lainnya.
- 4) Efektifitas: Organisasi memaksimalkan penggunaan Sumber Daya Manusia dengan tujuan meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian setiap unit dalam pemanfaatan Sumber Daya.
- 5) Komitmen Perusahaan : Tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan dari implementasi sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang tepat dan valid mengenai perilaku serta kinerja anggota-anggota di dalam perusahaan. Keberhasilan penilaian kinerja perusahaan sangat bergantung pada keakuratan dan validitas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian tersebut. Tujuan-tujuan khusus dari sistem ini dapat diklasifikasikan menjadi dua aspek, antara lain:⁴³

- 1) Tujuan stratejik, bertujuan untuk menilai sejauh mana kegiatan yang dilakukan di seluruh perusahaan dapat mencapai tujuan

⁴³ Nadiyah Muhana Sabitah dan Heru Susilo, *Implementasi Metode penilaian Kinerja 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 47, 2017, 57.

perusahaan secara keseluruhan. Fokus tujuan stratejik ini lebih cenderung pada hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.

- 2) Tujuan administrasi, melibatkan keputusan-keputusan yang harus diambil oleh manajer, termasuk keputusan mengenai gaji, promosi, dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan penilaian kinerja bertujuan untuk membantu pengambilan keputusan administratif.
- 3) Tujuan pengembangan, menekankan bahwa umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang bisa mempengaruhi kinerja melibatkan kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut pandangan Keith davis, didefinisikan sebagai berikut: ⁴⁴

- 1) *Human Performance* (Kinerja Manusia) = *Ability* (kemampuan) + *motivation* (Motivasi)
- 2) *Motivation* (Motivasi) = *Attitude* (Sikap) + *Situation* (Situasi)
- 3) *Ability* (Kemampuan) = *knowledge* (Pengetahuan) + *skill* (Ketrampilan)

Kinerja bertujuan untuk memberikan fokus pada pimpinan unit, yang kemudian menciptakan peluang bagi bawahannya, seperti pimpinan sub-unit. Hal ini melibatkan penguraian sasaran yang harus dicapai oleh mereka dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

⁴⁴ Sandhi Fialy Harahap, 67.

Sebagai contoh, sasaran bersama dapat dijabarkan menjadi sasaran-sasaran khusus untuk setiap bagian dari unit tersebut.⁴⁵

Sasaran kinerja merujuk pada penilaian kinerja karyawan, yang memberikan informasi yang akurat tentang sejauh mana kinerja tersebut memuaskan atau tidak. Unit di tingkat bawah telah menetapkan sasaran mereka, sementara mereka di tingkat puncak mungkin belum mencapai sasaran yang ditetapkan. Pencapaian produktivitas tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan perlu didukung oleh kegiatan departemen personalia. Beberapa kegiatan tersebut termasuk:⁴⁶

1) Proses Pencarian Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses pengadaan tenaga kerja adalah kegiatan untuk memperoleh jenis dan jumlah personalia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2) Pembinaan Karyawan (*Development*)

Pembinaan karyawan melibatkan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk mencapai kinerja kerja yang optimal.

3) Kompensasi/Pemberian Balas Jasa (*Compensation*)

Kompensasi adalah fungsi Sumber Daya Manusia yang sangat signifikan, menetapkan ganti jasa yang layak dan memadai

⁴⁵ Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho A., *Manajemen Kinerja*, (Surabaya: Airlangga University Press 2020), h. 12.

⁴⁶ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, terj. Alfonsus Sirait (Jakarta: Erlangga, 2019), h. 7.

bagi personalia atas kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan.
Ganti jasa tersebut dapat bersifat finansial atau non finansial.

4) Integrasi Karyawan (*Integration*)

Integrasi karyawan adalah upaya untuk mencapai keselarasan antara kepentingan karyawan dan kebutuhan perusahaan.

5) Perawatan Karyawan (*Maintenance*)

Perawatan karyawan melibatkan strategi untuk memelihara angkatan kerja yang memiliki kemauan dan keahlian untuk bekerja. Hal ini mencakup pemeliharaan kondisi fisik karyawan, seperti kesehatan dan keamanan, serta memastikan lingkungan kerja yang menyenangkan melalui program-program layanan karyawan.

6) Pemisahan Hubungan Kerja (*Separation*)

Perusahaan cenderung mengambil keuntungan dari pemutusan hubungan kerja dengan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan membiarkan karyawan yang kurang mampu.

4. Penilaian Kinerja

Menurut Anwar Prabu, penilaian kinerja merupakan langkah terstruktur yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi pencapaian prestasi kerja pegawai berdasarkan tugas yang telah diberikan kepada mereka.⁴⁷ Pendapat lain menurut Manulan dan Marithot, penilaian kinerja adalah rencana penilaian kepada karyawan yang disebabkan beberapa ahli untuk tujuan tertentu.⁴⁸

Penilaian kinerja bisa dilaksanakan dengan beberapa cara. Cara mana yang harus digunakan tergantung dari situasi dan kondisi pada perusahaan. Menurut Manullang dan Marithot, cara penilaian tergantung pada tersedianya tenaga penilai yang sudah berpengalaman. Ada lima cara penilaian kinerja karyawan. antara lain:⁴⁹

- 1) Metode pemeringkatan (*Ranking Method*)
- 2) Membandingkan antara karyawan dengan yang lainnya.
- 3) Metode penilaian (*Grading Method*)
- 4) Metode daftar periksa (*CheckList Method*)
- 5) Metode rating grafis (*Graphic Raiting Method*)

Menurut Kirkpatrick adanya berbagai model yang bisa digunakan sebagai alat ukur evaluasi program pelatihan salah satunya menggunakan model Kirpatrick's Four Level Evaluation dengan perhitungan return on training investment. Hasil evaluasi program

⁴⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), h. 69.

⁴⁸ Marithot Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015), h. 136.

⁴⁹ *Ibid.*, h. 143.

pelatihan diukur untuk mengetahui sejauh mana peserta menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan model Kirkpatrick's Four Level Evaluation.⁵⁰ Model tersebut menghasilkan cakupan level yang digunakan oleh organisa. Evaluasi Level 1 mengukur reaksi dan kepuasan peserta pelatihan selama pelatihan (*Reaction*). Evaluasi Level 2 mengukur hasil pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan (*Learning*). Evaluasi Level 3 mengukur implementasi hasil pembelajaran di tempat kerja setelah pelatihan (*Application*). Evaluasi Level 4 mengukur dampak bisnis dari penerapan hasil pelatihan (*Business Impact*). Evaluasi Level 5 mengukur efisiensi pelatihan dengan membandingkan persentase net benefit dengan biaya pelatihan yang dikeluarkan (*Return on Training Investment*). Program pelatihan Pengembangan *Marketing Officer* menggunakan Evaluasi Level 3 dan 4 dan perhitungan *Return on Training Investment* dengan mengikuti model tersebut.

Proses Evaluasi Level 3 dan 4 dilakukan dengan menjalankan enam tahap, antarlain:⁵¹

- 1) Mempersiapkan dan menyelaraskan.

Pada tahap pertama, dilakukan penyusunan tim kerja dan penyesuaian tujuan dan ruang lingkup evaluasi pelatihan.

- 2) Mendesain survei.

⁵⁰ Nurhayati, Y. . Penerapan Model Kirpatrick Untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. *Andragogi Jurnal Diklat Teknis*. Andragogi Jurnal Diklat, Vol. 2 (2018). 174

⁵¹ Ibid., 175

Pada tahap kedua, dilakukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang akan diukur selama proses evaluasi dan penyusunan metode dan alat pengumpulan data. Misalnya, variabel aplikasi hasil pelatihan dalam kinerja, target bisnis, net benefit, dan biaya pelatihan.

3) Mengumpulkan data pasca pelatihan.

Pada tahap ketiga, dilakukan survei kepada peserta pelatihan dan atasan. Tahap keempat, yaitu mengolah data.

4) Melakukan perhitungan statistika.

Aspek-aspek yang dihitung, antara lain rata-rata skor kompetensi, rata-rata skor faktor non training penunjang kinerja, pencapaian kinerja, dan return on training investment. Pada return on training investment dihitung dengan membandingkan pendapatan bersih yang diperoleh dari pelatihan dengan biaya pelatihan yang dikeluarkan.

5) Menganalisis data.

Pada tahap kelima, dilakukan analisis terhadap persentase pencapaian performa dan estimasi efek pelatihan terhadap performa. Tahap keenam, yaitu menyusun laporan hasil evaluasi. Pada tahap keenam, dilakukan penyusunan laporan evaluasi berdasarkan hasil analisis pada tahap sebelumnya.