

BAB III
TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PT. PLN (PERSERO) PUSAT MANAJEMEN KONSTRUKSI
SEMARANG

1.1 Tinjauan Teori

1.1.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

3.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan dan pengembangan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli :

- a. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:301)

Pelatihan adalah Proses dimana seseorang mempunyai kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan – tujuan organisasional.

- b. Menurut Gary Dessler (1997 : 263)

Pelatihan adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

- c. Menurut Faustino Cordoso (2003: 197)

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki keterampilan pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawab nya.

- d. Menurut Veithaldan Ella (2009 : 211)

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam

waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

1.1.1.2 Pengertian Pengembangan

- a. Menurut I Komang Ardana dkk (2012 : 91)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

- b. Menurut Hasibun (2003 : 68)

Pengembangan adalah suatu usaha yang meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan.

- c. Menurut Gary Dessler (1997 : 350)

Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas.

- d. Menurut Drs. DanangSunyoto, SH., SE., MM (2012 : 137)

Pengembangan adalah persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu program

yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan semangat kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu.

1.1.2 Jenis Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut *Simamora* (2006 : 278) terdapat lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan :

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihannya relatif sederhana karena kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang teliti. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) merupakan pelatihan ulang yang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang dibutuhkan. Untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus di latih dengan mesin komputer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan Lintas Fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim

Pelatihan Tim merupakan kerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan Kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasarkan pada penilaian rasional, biaya, dan kelayakan.

1.1.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan disebabkan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan (*Sofyandi 2008*). Setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus terintegrasi dengan strategi sumber daya manusia dalam perusahaan jika ingin hal itu terlaksana secara efektif. Dilihat dari tujuannya, (*Achmad 2009*) membagi 3 (tiga) kelompok besar pelatihan dan pengembangan ini, yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan pengetahuan
2. Pelatihan dan pengembangan keterampilan
3. Pelatihan dan pengembangan sikap

Berikut ini akan diuraikan tujuan-tujuan tersebut, yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan pengetahuan yaitu karyawan sangat memerlukan pengetahuan yang luas karena proses manajemen yang paling banyak diperlukan adalah membuat keputusan. Oleh sebab itu karyawan perlu memiliki pengetahuan luas agar dapat memilih secara tepat berdasarkan alternatif - alternatif yang telah ada. Metode yang dipergunakan adalah sekolah, kuliah, atau ceramah dan bantuan audio visual.
2. Pelatihan dan pengembangan keterampilan yaitu bertujuan agar karyawan mampu dan lebih terampil menjalankan peralatan atau prosedur organisasi. Pelatihan dan pengembangan dilakukan lebih menekankan latihan – latihan atau praktik – praktik. Metode – metode yang dipergunakan dalam jenis ini adalah diskusi, studi kasus, games bisnis, studi proyek, proyek konsultasi dan bermain peran.
3. Pelatihan dan pengembangan sikap yaitu tepat diterapkan untuk pekerjaan – pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan (*public service*), yang menitikberatkan pada pengembangan sikap atau sifat serta penguasaan emosi. Penguasaan emosi sangat penting di sini karena pekerjaan tersebut menghadapi orang banyak.

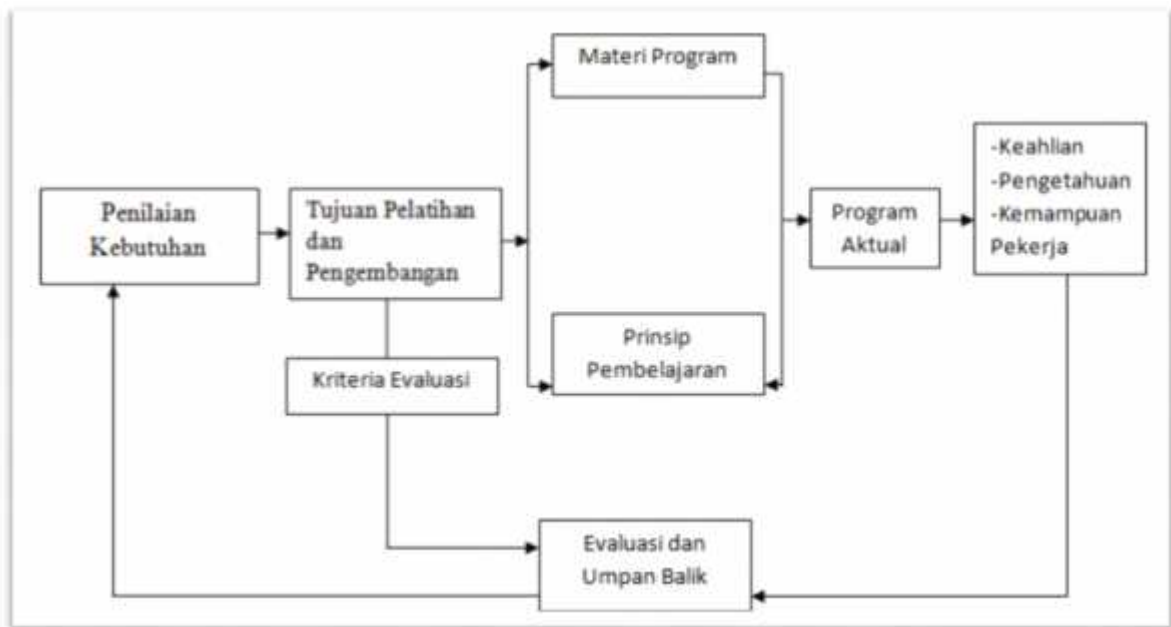
Tujuan Pelatihan dan pengembangan yang telah diuraikan di atas dipertegas dengan pendapat (*Sedarmayanti 2009*) yang menyatakan bahwa, tujuan pelatihan dan pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja karyawan dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan

karyawan adalah menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan adanya perubahan sikap. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus memenuhi tujuan tersebut dengan penyelenggaraan metode pelatihan dan pengembangan yang baik.

1.1.4 Proses Pelatihan dan Pengembangan

1.1.4.1 Langkah – Langkah proses pelatihan

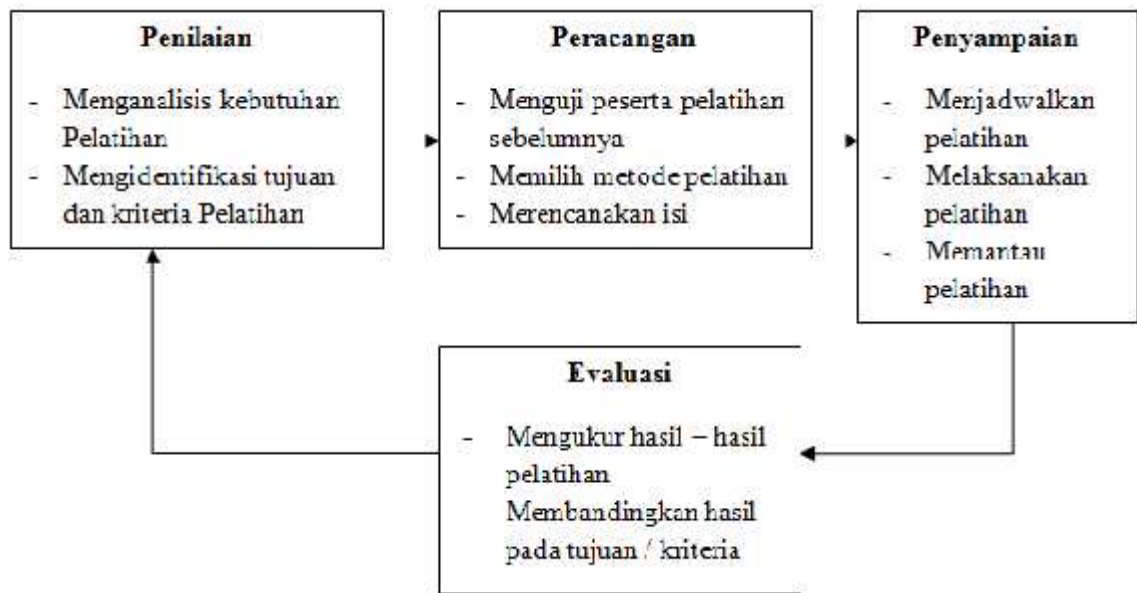
Gambar 3.1 Langkah – langkah Pelatihan



Sumber :Mathis & Jackson (2009)

Selain hal di atas proses pelatihan dapat juga menggunakan tahapan seperti gambar 3.2 sebagai berikut :

Gambar 3.2 Proses Pelatihan

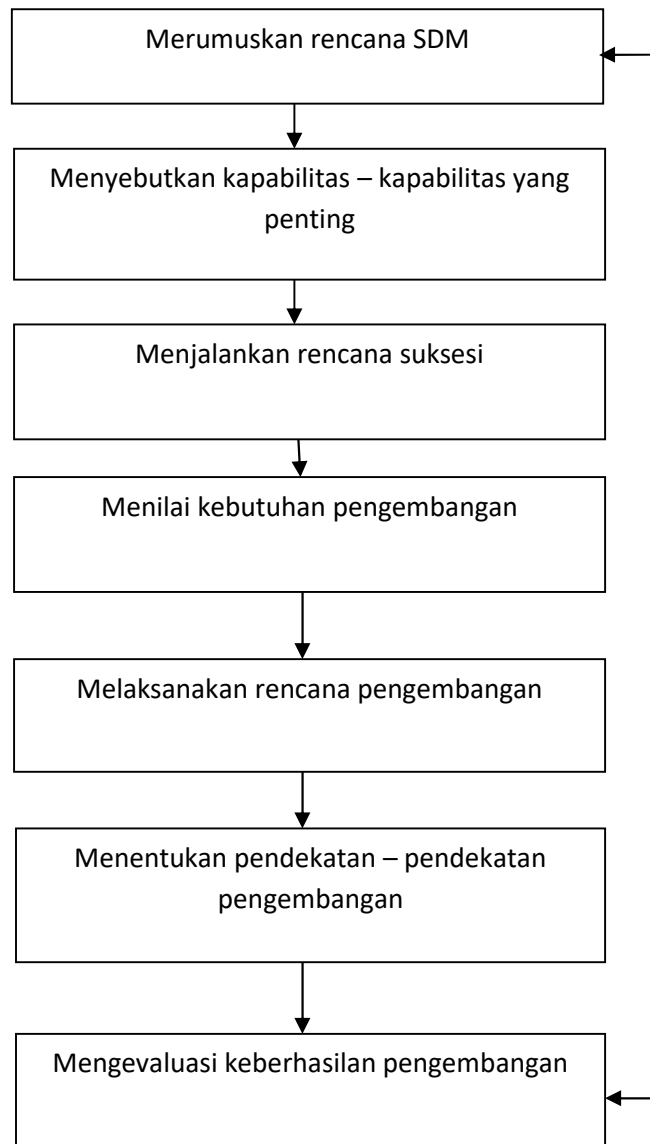


Sumber : Mathis & Jackson (2009)

1.1.4.2 Proses Pengembangan

Proses pengembangan menurut Mathis dan Jackson (2009 : 309) seperti gambar berikut :

Gambar 3.3 Proses Pengembangan



Sumber :Mathis & Jackson (2009)

1.1.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

1.1.5.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Robert. L. Mathis dan John H, Jackson (2009 : 311) terdapat 3 sumber analisis kebutuhan pelatihan :

1. Analisis Organisasional

Kebutuhan – kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat di ketahui melalui analisis – analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Satu sumber penting analisis organisasional. Secara berkelanjutan, analisis terinci dari data SDM yang mengungkapkan kelemahan – kelemahan dalam pelatihan. Area atau departemen dengan ketidakhadiran yang tinggi, kinerja rendah, atau kekurangan – kekurangan lain dapat diketahui. Setelah dilakukan analisis mengenai masalah- masalah tersebut, tujuan – tujuan pelatihan dapat dikembangkan.

2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Cara kedua untuk mengetahui analisis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan – kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.

3. Analisis Individual

Tindakan ketiga yaitu dapat diketahui bahwa kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaannya. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan, baik manajerial maupun non manajerial, mengenai pelatihan yang dibutuhkan. Disamping penilaian kerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual.

- a. Kuesioner
- b. Alat – alat pengetahuan pekerjaan
- c. Tes ketrampilan
- d. Survei sikap
- e. Catatan dari kecelakaan – kecelakaan fatal
- f. Tes penilaian individual

1.1.5.2 Analisis Kebutuhan Pengembangan

Seperti halnya pelatihan, pengembangan karyawan dimulai dengan analisis kebutuhan organisasi dan individu. Berikut metode – metode yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kebutuhan pengembangan.

1. Pusat – pusat penilaian

Pusat – pusat penilaian (*assessment centers*) adalah kumpulan instrument dan latihan yang dirancang untuk mengetahui kebutuhan pengembangan seseorang. Kepemimpinan organisasional menggunakan pusat – pusat penilaian untuk mengembangkan dan menyeleksi para manajer.

2. Test psikologis

Tes psikologis dengan menggunakan pensil dan kertas telah digunakan selama beberapa tahun untuk menentukan potensial dan kebutuhan pengembangan para karyawan. Tes kecerdasan, tes pemikiran matematis dan verbal, serta tes kepribadian sering kali digunakan.

3. Penilaian kerja

Penilaian kerja yang dilakukan dengan baik bisa menjadi sumber informasi pengembangan. Data kinerja tentang produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan pekerjaan, dan dimensi – dimensi lain yang relevan dapat dikumpulkan melalui cara ini. Penilaian yang dirancang untuk tujuan – tujuan pengembangan lebih berguna dalam membantu pengembangan karyawan individual dari pada penilaian yang dirancang dengan seksama untuk tujuan – tujuan administratif.

1.1.6 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi pelatihan dan pengembangan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya untuk melihat seberapa baik

hasilnya. Karena pelatihan memakan waktu dan biaya, maka evaluasi harus dilakukan. Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya. Para pelatih, manajer perlu memperhatikan hal berikut ini :

1. Reaksi

Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan dan pengembangan.

2. Pembelajaran

Pengetahuan atau proses belajar yang diproses melalui pengalaman.

3. Perilaku

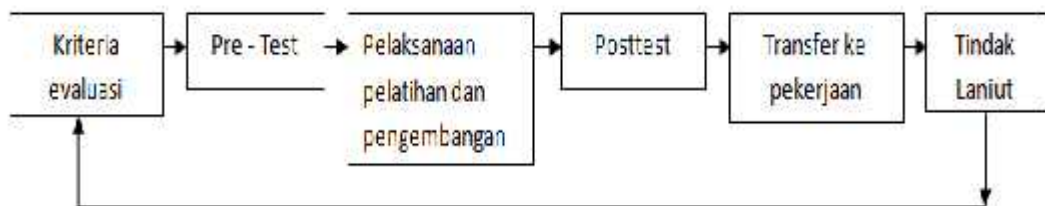
Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.

4. Hasil

Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya berhenti kerja, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efesiansinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan seperti berikut :

Gambar 3.4 Tahapan evaluasi pelatihan dan pengembangan



Sumber : *Mathis & Jackson (2009)*

1.2 Tinjauan Praktek

1.2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

1.2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang adalah proses belajar untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan serta kedisiplinan agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan masing-masing.

1.2.1.2 Pengertian Pengembangan

Pengembangan menurut PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang adalah upaya manajemen untuk meningkatkan nilai pegawai yang bersangkutan bagi perusahaan, dengan mempersiapkannya untuk mampu memikul beban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

1.2.2 Jenis Pelatihan dan Pengembangan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang

Jenis – jenis pelatihan dan pengembangan yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang baik secara *internal* ataupun *eksternal* yaitu :

1. Pelatihan In-house training

Pelatihan In-house training dapat dilakukan kapan saja. Jumlah peserta pun sesuai kebutuhan dan tidak ditentukan. Manfaat yang di dapat setiap mengikuti pelatihan yaitu sertifikat, ilmu

dari mentor yang sudah berpengalaman dan lain nya sesuai penyedia pelatihan.

2. Pelatihan Diklat

Pelatihan ini ditunjukkan untuk mengetahui seberapa besar peranan pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi kerja bagi karyawan. Program pendidikan dan pelatihan ini dilakukan bukan hanya semata-mata untuk menambah kompetensi para karyawan dalam bidangnya masing – masing tapi juga untuk memberikan pengetahuan baik yang bersifat teoritis dan sikap profesional. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan ini mempunyai kontribusi cukup besar terhadap berkembangnya keahlian karyawan yang turut membantu untuk jenjang karir yang lebih baik dengan demikian tujuan perusahaan dan karyawan akan sama-sama tercapai dan terbentuk sinergi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

3. Pelatihan Workshop

Pelatihan ini dilakukan dengan mendata bagian setiap bidang yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam menjalankan produktivitasnya. Dengan mengikuti pelatihan workshop yang diadakan oleh perusahaan atau bisa mengikuti pelatihan workshop dari luar perusahaan.

4. Pelatihan Sertifikasi

Program pelatihan sertifikasi pada PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi telah di akomodir dengan sistem

pendidikan dan pelatihan secara sentralisasi yang dilakukan PLN Pusdiklat. Guna mendukung keberhasilan pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi kompetensi, saat ini PLN Pusmankon dalam mengevaluasi hasil penerapan diklat yang telah dilakukan oleh pegawainya di unit menggunakan mekanisme penilaian oleh atasan dan 2 (dua) orang rekan kerjanya secara manual. Begitu juga evaluasi sertifikasi kompetensi dilakukan secara manual sesuai dengan mengacu pada masa berlaku sertifikasi kompetensi.

1.2.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan diadakan Pelatihan dan Pengembangan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang yaitu untuk mengembangkan potensi pegawai sesuai dengan jabatan masing-masing.

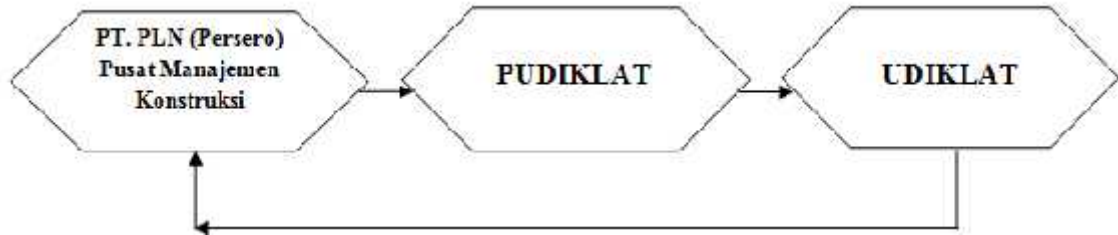
1.2.4 Proses Pelatihan dan Pengembangan

Proses Pelatihan dan Pengembangan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang dijalankan oleh sub Bagian SDM dan diketuai oleh Ibu Fitria Nur Rizka selaku *Junior analyst* sebagai *Perencanaan Diklat dan Karir*. Pada Pelatihan ini memiliki 2 tahapan dalam proses pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Proses Pelatihan secara *Internal*

Proses pelatihan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang mengadakan pembelajaran kepada seluruh karyawan yaitu LNA (*Learning need analysis*). LNA (*Learning need analysis*) ditujukan untuk menganalisis pembelajaran apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai dan unit untuk satu tahun kedepan.

Gambar 3.5 Proses Pelatihan secara *Internal* di PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi



Sumber : PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi (2003)

1.2.4.1 Penjelasan proses Pelatihan dan Pengembangan secara *internal* dan *eksternal*

1. Proses Pelatihan dan Pengembangan secara *Internal*

a. PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi

Semarang

PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang pada setiap akhir tahun selalu mengadakan sistem pembelajaran LNA (*Learning need analysis*) kepada seluruh karyawan untuk menganalisis pembelajaran apa saja yang dibutuhkan oleh masing-masing unit dan pegawai untuk satu tahun kedepan. Hal pertama dalam melakukan program LNA (*Learning need analysis*) ini adalah PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi mengirimkan surat yang berisikan beberapa poin apa saja yang dibutuhkan dalam pembahasan LNA (*learning need analysis*) tersebut kepada PT. PLN (Persero) Pusdiklat.

b. PT. PLN (Persero) Pusdiklat

PT. PLN (Persero) Pusdiklat sebagai penyelenggara diklat di perusahaan, menyelenggarakan berbagai jenis diklat yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan dan kebutuhan kompetensi perusahaan. Dalam mengelola penyelenggaraan program tersebut Manajer pembinaan Diklat dan Asesmen menyediakan fasilitas dan kebutuhan unit pelaksana program LNA (*learning need analysis*). Dengan demikian penyelenggaraan program yang dimaksud akan terlaksana dengan efektif dan efisien. Kemudian surat pengajuan dari PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi akan diproses oleh PT. PLN (Persero) Pusdiklat mengenai sistem pembelajaran LNA (*Learning need analysis*), setelah itu surat pengajuan akan dikirim kepada UDIKLAT.

c. PT. PLN (Persero) UDIKLAT

PT. PLN (Persero) Udiklat, dalam hal ini dilakukan oleh Manajer Udiklat berfungsi sebagai pelaksana operasional. Dalam menjalankan fungsi tersebut Manajer Udiklat mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Memantau pelaksanaan program LNA (*learning need analysis*) yang diselenggarakan oleh Unit Pelaksana yaitu PT. PLN (Persero) Pusat manajemen Konstruksi Semarang.

2. Melaporkan hasil pemantauan pelaksanaan LNA (*learning need analysis*) ke PT. PLN (Persero) Pusdiklat secara berkala.
3. Memastikan terselenggaranya program LNA (*learning need analysis*) di regionalnya dengan baik.
4. Mengkoordinasikan pelaksanaan program LNA (*learning need analysis*) dengan baik.
5. Menjadwalkan pelaksanaan Telaahan Staf bekerjasama dengan Unit Pelaksana.
6. Merekap nilai : Kompetensi Inti, Peran & Bidang (bekerja sama dengan Unit Pelaksana).
7. Melaporkan pelaksanaan program LNA (*learning need analysis*) di regionalnya yaitu PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang.

2. Proses Pelatihan dan Pengembangan secara *Eksternal*

Selain pelatihan secara *internal*, *Eksternal* pun dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang. Dengan cara mengikuti undangan workshop dari perusahaan lain seperti undangan workshop oleh PT. Jasa Marga (Persero) tbk Cabang Semarang. Dalam undangan workshop tersebut sudah ada kriteria – kriteria tertentu bagi peserta yang akan mengikuti workshop tersebut. Dengan begitu, Sub Bidang SDM khususnya pada bagian Pengembangan akan mengajukan beberapa nama pegawai PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang yang sesuai dengan

jabatan / kriteria yang sudah ditentukan dalam undangan workshop tersebut.

1.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang yaitu :

1. Analisis Organisasional

PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi melakukan analisis dengan mendata bagian atau bidang yang perlu di tingkatkan kinerjanya dalam menjalankan produktivitas dan membutuhkan pelatihan, salah satu cara untuk mengetahui yaitu dengan melakukan uji kompetensi kepada karyawan di bidang masing – masing. Dari uji kompetensi tersebut bisa mengidentifikasi kekurangan yang dimiliki oleh organisasi atau bagian tersebut.

2. Analisis Individual

Analisis ini dilakukan dengan melihat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki oleh setiap kepala bagian dan dengan member kuesioner kepada karyawan - karyawan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi. Dari hal tersebut, panitia mendapatkan data tentang kekurangan apa saja yang ada dalam setiap individutersebut.

1.2.6 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Berikut adalah tahapan evaluasi pada PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang :

1. Evaluasi pra Pelatihan

Evaluasi ini dilakukan sebelum dilaksanakan pelatihan dengan memberi pre-test atau kuesioner kepada para peserta pelatihan karyawan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang.

2. Evaluasi setelah Pelatihan

Evaluasi ini dilakukan setelah pelatihan telah selesai, di sini para trainer dari PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang memberikan post-test seputar apa yang sudah dikerjakan dalam proses pelatihan yang berlangsung. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah para peserta sudah menguasai materi yang diberikan saat pelatihan.

3. Evaluasi di tempat kerja

Evaluasi yang dilakukan saat sudah mulai bekerja yaitu dengan penilaian kinerja oleh kepala bagian dimana mereka ditempatkan. Pada evaluasi ini para kepala bagian PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi menilai bagaimana cara karyawan itu bekerja, menjaga alat – alat kantor, kedisiplinan, serta cara penggunaan alat apakah benar atau salah.

Serta dalam mengukur keefektifitas evaluasi Pelatihan dan Pengembangan PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Semarang menggunakan level seperti berikut :

1. Level 1
Mengidentifikasi rasa puas atau tidak puas pegawai setelah mengikuti pelatihan tersebut.
2. Level 2
Mengidentifikasi rasa paham atau tidak paham setelah mengikuti pelatihan tersebut.
3. Level 3
Mengidentifikasi dampak perilaku dalam bekerja penerapan pembelajar terhadap kinerja.
4. Level 4
Mengidentifikasi dampak kepada perusahaan dari peningkatan kinerja perusahaan.
5. Level 5
Mengidentifikasi pengembalian investasi dari pelatihan tersebut.