

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2013:30), *Human Resource Management* adalah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, dan juga masalah keadilannya.

John R. Schermerhorn (2010) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management*, mengungkapkan *Human Resource Management* adalah proses *attracting, developing* dan *maintaning* kepada tenaga kerja yang berkualitas.

Menurut Noe (2010) dalam bukunya yang berjudul *Employee Training and Development*, *Human Resource Management* adalah sebuah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan

Kinicki dan Williams (2008) dalam bukunya yang berjudul *Management*, menyatakan *Human Resource Management* adalah sebuah aktivitas manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan.

2.1.1 *Human Resource Management Process*

Menurut Robbins dan Coulter (2007) dalam bukunya yang berjudul *management*, proses manajemen sumber daya manusia organisasi terdiri atas delapan kegiatan untuk mengisi staf organisasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi.



Gambar 2.1 *Human Resource Management Process*

Sumber : Stephen P. Robbin (2007)

Dari gambar 2.1 dapat disimpulkan bahwa tiga kegiatan pertama yaitu *Human Resource Planning*, *Recruitment* dan *Selection* menjamin bahwa karyawan yang berkompeten teridentifikasi dan dipilih, dua kegiatan berikutnya yaitu *Orientation* dan *Training* mencakup memberikan kepada karyawan pengetahuan dan

keahlian yang *up-to-date*, dan tiga kegiatan terakhir yaitu *Performance Management*, *Compensation and Benefits* dan *Career Development* memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berkinerja baik yang mampu terus menerus menghasilkan kinerja yang tinggi.

2.1.2 Training

Menurut Blanchard dan Thacker (2010:4), *Training and Development* adalah aktivitas perusahaan yang memberikan karyawan pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih efektif, sehingga bisa memenuhi tuntutan perusahaan, dan mempersiapkan diri untuk perubahan dalam pekerjaan di masa yang akan datang.

Training adalah aktivitas yang didesain untuk menyediakan peserta pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya saat ini (Mondy : 2008).

Noe (2010:5) mengungkapkan *training* adalah usaha terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan.

Menurut Kinicki dan Williams (2008:292), *training* adalah pembelajaran teknis dan operasional karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka secara lebih baik.

2.1.3 *Development*

Noe (2010:346) menyatakan *development* mengacu kepada edukasi formal, pengalaman kerja, hubungan, dan pengukuran dari personalitas dan kemampuan yang dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara efektif dalam perusahaan pada saat ini dan saat mendatang.

Bateman dan Snell (2007:335) mendefinisikan bahwa *development* adalah proses mengajarkan manajer dan karyawan profesional mengenai kemampuan yang dibutuhkan saat ini dan dimasa yang mendatang.

Kinicki dan Williams (2008:292) dalam bukunya yang berjudul *Management* menyatakan bahwa *development* merupakan kegiatan meningkatkan kemampuan profesional dan manajer, mengacu untuk memberikan pendidikan kepada profesional dan manajer dalam pembekalan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaannya di masa mendatang.

2.1.4 Perbedaan *Training* dan *Development*

Menurut Noe dalam bukunya *Employee Training and Development* (2010:347), perbedaan *training* and *development* sebagai berikut :

Tabel 2.1 Perbedaan *Training* dan *Development*

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
Fokus	Saat ini	Masa mendatang
Pemakaian pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Tujuan	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk perubahan
Partisipasi	Dibutuhkan	Sukarela

Sumber : Raymond A. Noe (2010:347)

Berdasarkan tabel 2.1 kita dapat melihat bahwa *training* terfokus untuk memberikan keterampilan saat ini, sedangkan *development* untuk di masa mendatang. Pemakaian untuk pengalaman kerja yang dihasilkan oleh *development* lebih tinggi dibandingkan dengan *training*. Tujuan yang dihasilkan *training* adalah persiapan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan *development* mempersiapkan untuk perubahan. Partisipasi kegiatan *training* dibutuhkan, sedangkan untuk *development* dilakukan secara sukarela.

2.1.5 *Training and Development Process*

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management* (2008:249), lima langkah proses pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. *Needs Analysis* (Analisis Kebutuhan)

Mengidentifikasi keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon peserta yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang spesifik dan terukur serta tujuan kinerja berdasarkan kekurangan yang ada

2. *Instructional Design* (Merencanakan Instruksi)

Menentukan, menyusun, dan membuat isi dari program pelatihan, termasuk buku, latihan dan aktivitas. Dalam tahap ini kemungkinan menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan dibantu dengan komputer.

3. *Validation* (Validasi)

Menyajikan program pelatihan yang sudah disusun kepada beberapa peserta pelatihan yang dapat mewakili, untuk menghindari terjadinya kesalahan.

4. *Implement* (Implementasi)

Memberikan program pelatihan kepada karyawan yang ditargetkan.

5. *Evaluation* (Evaluasi)

Evaluasi dan tindak lanjut dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

2.1.6 *Training Method*

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management* (2008:254), metode pelatihan terdiri dari :

a. *On-the-Job Training*

On-the-Job Training berarti melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakan pekerjaannya tersebut. Metode *On-the-Job Training* yang paling sering digunakan adalah *coaching* atau pembimbingan.

b. *Apprenticeship Training*

Apprenticeship Training adalah proses seseorang menjadi pekerja yang memiliki kemampuan, biasanya melalui kombinasi dari metode pembelajaran formal di dalam kelas dengan *on-the-job training* jangka panjang.

c. *Informal Learning*

Pembelajaran yang didapat karyawan mengenai pekerjaannya melalui aktivitas yang dilakukan bersama dengan koleganya dengan tidak melalui pelatihan formal.

d. *Job Instruction Training*

Pelatihan yang terdiri dari urutan tugas-tugas dari setiap pekerjaan yang diajarkan secara bertahap.

e. *Lectures*

Lectures merupakan metode yang mudah dan cepat. Metode pelatihan dengan memberikan pengetahuan kepada sekelompok peserta pelatihan.

f. *Programmed Learning*

Programmed Learning tersusun secara *step-by-step* menggunakan media buku teks, komputer, maupun internet. *Programmed Learning* terdiri dari tiga bagian. Yang pertama adalah menyajikan pertanyaan, fakta dan masalah kepada peserta pelatihan. Kedua, mempersilahkan peserta pelatihan untuk merespon pertanyaan tersebut. Terakhir adalah menyediakan *feedback* untuk ketepatan jawaban.

g. *Audiovisual-Based Training*

Audiovisual-Based Training merupakan pelatihan yang dilakukan dengan penggunaan peralatan audiovisual seperti *film*, *power point*, *video conference*, kaset audio yang sangat efektif jika digunakan.

h. *Simulated Training*

Simulated Training merupakan pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan untuk mendukung pekerjaannya sehari-hari dengan cara membuat atau membangun ruangan dan peralatannya sama persis dengan kondisi sebenarnya.

i. *Computer-Based Training*

Menggunakan metode ini, peserta pelatihan menggunakan komputer atau DVD untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.

Blanchard dan Tacker (2010:210) dalam bukunya yang berjudul *Effective Training* menjelaskan terdapat beberapa metode pelatihan tradisional :

a. *Lectures and Demonstrations*

Lectures adalah presentasi informasi dari pemberi pelatihan kepada peserta pelatihan. *Lecture* yang baik adalah *lecture* yang terorganisir dengan baik dan dimulai dengan pengenalan dengan memberikan tujuan dari pelatihan tersebut dan urutan topik yang akan diberikan.

Demonstrations adalah penggambaran visual mengenai cara mengerjakan sesuatu atau bagaimana sesuatu bekerja. Agar menjadi efektif, *demonstrations* sebaiknya dikombinasikan dengan metode *lecture*/diskusi.

b. *Games and Simulations*

Pelatihan *Games* dan *Simulations* dirancang untuk memproduksi proses simulasi, event dan keadaan yang terjadi pada pekerjaan peserta pelatihan. Peserta pelatihan dapat mengalami keadaan yang diatur tersebut dan mereka dapat mengembangkan kemampuan mereka dan menjelajahi konsep yang akan memperbaiki kinerja mereka. Beberapa contoh metode dalam *games* dan

simulations adalah *business games*, *in-basket exercises*, *case studies*, *role-plays*, dan *behavior modeling*.

c. *On-The-Job Training*

Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan mengenai teknologi baru dan menambah kemampuan dalam penggunaan teknologi tersebut. Yang memberikan pelatihan ini biasanya adalah pekerja yang ahli atau atasan dan diberikan kepada karyawan yang tidak memiliki kemampuan atau karyawan yang belum berpengalaman.

2.1.7 Training Evaluation

Raymond A. Noe dalam buku *Employee Training and Development* (2010:222) memberikan kriteria-kriteria pengukuran menggunakan *Kirkpatrick's Four-Level Framework of Evaluation Criteria* yang terbagi atas :

1. *Level 1 - Reaction Outcomes* dimana hal ini merujuk pada persepsi dari *trainee*/ peserta pelatihan terhadap program yang dimana di dalamnya termasuk fasilitas, *trainer*, dan konten.
2. *Level 2 - Learning Outcomes* merupakan hal yang biasanya digunakan untuk menentukan tingkatan apakah *trainee* familiar dengan dasar-dasar, fakta-fakta, teknik-teknik, prosedur-prosedur, atau proses-proses yang ditekankan dalam program *training*.

3. *Level 3 - Behavior Outcomes* merupakan hal yang biasa digunakan untuk menilai yang bersifat teknis dan perilaku-perilaku. Hasil disini mencakup materi-materi yang didapatkan selama *training* dan penggunaannya di dalam pekerjaan.
4. *Level 4 - Results* merupakan hal yang biasa digunakan untuk menentukan hasil dari program *training*. Untuk perusahaan, contohnya seperti meningkatnya produksi atau turunnya biaya berhubungan dengan *turnover* karyawan, kecelakaan, penyusutan peralatan seiring dengan peningkatan dalam kualitas produk atau *customer service*.

2.1.8 Tujuan *Training Evaluation*

Raymond A. Noe (2010:219) dalam bukunya yang berjudul *Employee Training and Development* menjelaskan mengapa sebuah pelatihan perlu dievaluasi:

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program latihan. Termasuk dalam menentukan apakah program pelatihan tersebut sesuai dengan tujuan pelatihan.
2. Untuk menilai isi pelatihan, organisasi dan administrasi dari program pelatihan. Termasuk jadwal pelatihan, akomodasi, pemberi pelatihan, dan peralatan yang berkontribusi terhadap pelatihan dan kegunaan pelatihan terhadap suatu pekerjaan.
3. Untuk mengidentifikasi peserta training mana yang mendapatkan keuntungan paling banyak dan paling sedikit dari program pelatihan.

4. Untuk membantu program *marketing* melalui informasi dari partisipan mengenai apakah mereka mau merekomendasikan program pelatihan tersebut kepada orang lain, mengapa mereka menghadiri pelatihan, dan tingkat kepuasan terhadap program pelatihan tersebut.
5. Untuk menentukan keuntungan *financial* dan pengeluaran dari program pelatihan.
6. Untuk membandingkan biaya dan keuntungan yang didapat dari pelatihan dengan biaya dan keuntungan yang didapat dari non-pelatihan (tidak dilaksanakannya program pelatihan).
7. Untuk membandingkan biaya dan keuntungan dari program pelatihan yang berbeda untuk menentukan program pelatihan yang terbaik.

2.1.9 *Perceived Efficiency of Training*

Lee dan Pershing (2002) dalam Giangreco (2009) menyatakan bahwa *perceived efficiency of training* mengacu kepada evaluasi bagian pelatihan dari aspek yang bervariasi seperti lokasi fisik dan permasalahan administrasi pelatihan. Hal-hal yang termasuk dalam *perceived efficiency of training* contohnya, element kenyamanan dan elemen praktis seperti apakah lokasi pelatihan mudah dijangkau, apakah area pelatihan dilengkapi dengan *coffee-breaks*, apakah ruang pelatihan memiliki ukuran yang pas bila disesuaikan dengan jumlah partisipan, apakah suhu ruang pelatihan sesuai dan memiliki AC, apakah *sound-system*nya berfungsi, furnitur nyaman, dan peralatan mengajar (papan tulis, komputer, proyektor) tersedia untuk

tujuan pelatihan. Selain itu, Amietta (2000) dalam Giangreco juga berpendapat bahwa perencanaan pelatihan dalam menentukan jumlah sesi dan penjadwalan yang berkaitan dengan topik pelatihan juga merupakan hal yang penting diperhatikan dalam *perceived efficiency of training*.

2.1.10 *Perceived Usefulness of Training*

Terdapat dua elemen penting yang terlibat dalam *perceived usefulness of training*. Yang pertama, memperhatikan tingkatan partisipan yang merasa bahwa pelatihan memberikan mereka pengetahuan dan kemampuan yang berguna untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaannya di dalam suatu perusahaan (Webster dan Martocchio, 1995 dalam Antonio Giangreco, 2009). Elemen yang kedua memperhatikan pertumbuhan personal individu dan perkembangannya, dimana peserta pelatihan merasa bahwa pelatihan berkontribusi terhadap karir mereka dalam jangka panjang, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Dengan kata lain, elemen pertama lebih memperhatikan kebutuhan peserta pelatihan saat ini di dalam organisasi sedangkan elemen kedua memperhatikan kebutuhan dan kemampuan jangka panjang peserta pelatihan yang dapat dipindahkan pada organisasi lain (Lipari 2002 dalam Antonio Giangreco, 2009).

2.1.11 *Perceived Trainer Performance*

Menurut Steiner, Dobbins, dan Trahan (1991, p.23) dalam Antonio Giangreco (2009), peserta pelatihan harus melihat/merasakan tingkah laku pemberi pelatihan yang diarahkan langsung kepada kinerja pelatihannya dibandingkan yang diarahkan

kepada faktor lainnya. Secara lebih spesifiknya, kinerja pelatih melingkupi aspek materi dan proses pelatihan (Kickpatrick 1967 dalam Antonio Giangreco 2009). Menurut Morris (1984), *perceived trainer performance* mencakup penguasaan topik dari pemberi pelatihan/ *trainer*, pemilihan gaya dan metode mengajar seperti aktivitas kelompok, *role plays*, studi kasus, dan juga manajemen waktunya.

2.1.12 Training Satisfaction

Menurut Landy (1985) dan Patrick (2000) dalam Schmidt (2007), *training satisfaction* didefinisikan sebagai bagaimana seseorang merasa mengenai pelatihan yang ia terima. Kepuasan pelatihan adalah tingkat dimana seseorang menyukai atau tidak menyukai serangkaian acara yang sudah direncanakan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan mereka. Kepuasan pelatihan mengukur perasaan karyawan mengenai pelatihan yang ia terima secara keseluruhan, merupakan hal yang tidak sederhana untuk mengevaluasi sebuah program pelatihan. Kepuasan pelatihan juga merupakan pengukuran formal atau terencana aktivitas pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan *Perceived Efficiency of Training* terhadap *Overall Satisfaction with Training*

Lee dan Parshing (2002) dalam Giangreco (2009) mengemukakan bahwa *Perceived Efficiency of Training* mengacu kepada evaluasi peserta pelatihan terhadap beraneka ragam aspek termasuk lokasi fisik dan permasalahan administrasi dari pelatihan tersebut. Aspek-aspek tersebut mencakup masalah kenyamanan dan hal hal praktis seperti apakah lokasi pelatihan mudah dicapai, apakah ruangan pelatihan menyediakan *coffe-breaks*, apakah besarnya ruangan pelatihan sesuai dengan jumlah peserta pelatihan, apakah suhu ruangan mendukung terjadinya aktivitas pelatihan, apakah *sound system* bekerja dengan baik, furnitur nyaman, dan peralatan mengajar (papan tulis, komputer, proyektor) berfungsi dengan baik dalam mendukung pelatihan. Perencanaan sesi pelatihan juga penting untuk diperhatikan, seperti memberikan jadwal topik yang akan diberikan pada setiap sesinya (Amietta 2000). Menurut Kidder dan Rouiller (1997) dalam Giangreco (2009), kuantitas dan kualitas peralatan mengajar juga harus tersedia bagi para peserta pelatihan. Fasilitas yang tidak memadai, peralatan mengajar yang buruk dan topik pelatihan yang terlalu banyak dibawa memiliki dampak yang negatif terhadap evaluasi yang diberikan oleh peserta pelatihan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya yang mengatakan bahwa permasalahan administrasi pelatihan dan penyampaian

pelatihan dapat mempengaruhi reaksi (North, Strain dan Abbott 2000; Towler dan Dipboye 2001 dalam Giangreco 2009).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 = *Perceived Efficiency of Training* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

2.2.2 Hubungan *Perceived Usefulness of Training* terhadap *Overall Satisfaction with Training*

Menurut Warr dan Bunce (1995) dan Warr et. al (1999) dalam Antonio Giangreco (2009), pelatihan yang diatur dan terorganisir dengan baik dapat menjamin tingginya kepuasan peserta pelatihan. Terdapat dua elemen utama yang terlibat dalam *Perceived Usefulness of Training*, yang pertama memperhatikan tingkat partisipan merasa bahwa pelatihan yang diberikan menyediakan mereka dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan agar mereka dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan mereka dalam suatu perusahaan (Webster dan Martocchio 1995 dalam Antonio Giangreco 2009). Elemen yang kedua memperhatikan pertumbuhan dan perkembangan personal seorang individu dan tingkat partisipan merasa bahwa pelatihan yang diberikan berkontribusi dalam karir jangka panjangnya baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Dengan kata lain, elemen pertama memperhatikan kebutuhan peserta pelatihan saat ini dalam perusahaan, sedangkan yang kedua memperhatikan kebutuhan peserta pelatihan dalam jangka panjang yang

juga dapat dipindahkan saat mereka berpindah ke perusahaan lain (Lipari 2002). Sebastiano dan Bellet (2005) dalam Antonio Giangreco (2009) menyatakan bahwa ketidak seimbangan yang dirasakan, seperti materi yang dibawakan terlalu banyak teori dibandingkan praktik, memiliki dampak negatif terhadap persepsi manfaat pelatihan dari pelatihan yang pada akhirnya memiliki dampak negatif terhadap kepuasan pelatihan .

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 = *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

2.2.3 Hubungan *Perceived Trainer Performance* terhadap *Overall Satisfaction with Training*

Menurut Steiner, Dobbins dan Trahan (1991) dalam Antonio Giangreco (2009), peserta pelatihan harus melihat tingkah laku pemberi pelatihan yang diarahkan pada kinerja pelatihannya dibanding melihat tingkah laku pemberi pelatihan yang diarahkan pada faktor lain. Secara spesifiknya, kinerja pelatih melingkupi aspek materi pelatihan dan juga proses pelatihan. Isu materi melingkupi kemampuan pemberi pelatihan dalam menguasai topik pelatihan, sedangkan elemen proses melingkupi pemilihan gaya dan metode mengajar seperti aktivitas kelompok, *role plays*, studi kasus, dan juga manajemen waktu pelatihannya (Morris 1984).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 = *Perceived Trainer Performance* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

2.3 Model Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan hubungan antar variabel yang telah dibuat oleh peneliti, maka model penelitian untuk penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, Riccardo Peccei (2009), “Trainees’ reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training”, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, No.1, January 2009, 96-111 diolah oleh Darren Culbert Theodore (2015)

2.3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie dalam bukunya yang berjudul *Research Methods for Business* (2010:87) menjelaskan bahwa Hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan yang bersifat tentatif, belum diuji, *statement*, yang memprediksi apa yang kita harapkan untuk ditemukan dalam data empiris kita. Hipotesis berasal dari teori yang bersumber dari *conceptual model* dan biasanya terhubung secara alami. Dapat diartikan bahwa hipotesis adalah dugaan terhadap hubungan logis antara dua atau lebih variabel dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan kerangka teoritis, model penelitian dan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan di atas maka hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: *Perceived Efficiency of Training* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

H2: *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

H3: *Perceived Trainer Performance* berpengaruh positif terhadap *overall satisfaction with training*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Sung Heun Lee & James A. Pershing	<i>Dimensions and design criteria for developing training reactions evaluations</i>	Temuan dari riset ini telah menyediakan penilai program pelatihan dengan perspektif tentang dimensi dan kriteria desain untuk menggambarkan suatu reaksi. 11 Dimensi dari evaluasi reaksi menggambarkan tipe reaksi dari partisipan yang terdapat dalam suatu program pelatihan. Hasil dari pengukuran instrument evaluasi reaksi mengindikasikan bahwa kebanyakan perusahaan menggunakan bermacam-macam dimensi untuk mengevaluasi reaksi dari para peserta pelatihannya. HRD dapat membuat evaluasi reaksi pelatihan sehingga lebih berguna dan bernilai dalam evaluasi program pelatihan. Responden dalam penelitian ini adalah 43 dari American Society for Training and Development (ASTD) dan 15 melalui pembagian kuesioner secara online. Dilakukan pada tahun 1997 dan 1998.
2.	Peter Warr, Catriona Allan & Kamal Birdi	<i>Predicting three levels of training outcome</i>	Dalam studi jangka panjang mengenai 3 tingkat evaluasi training, pengukuran yang berbeda-beda terhadap reaksi peserta pelatihan dapat dilihat lebih terkait dengan hasil

			pelatihan dibandingkan dengan pengukuran reaksi biasa. Bagaimanapun juga, reaksi secara umum tidak berkaitan dengan perilaku dalam bekerja. Pembelajaran langsung maupun yang ditunda diprediksi oleh motivasi dari peserta pelatihan tersebut, kepercayaan diri dan juga penggunaan strategi belajar yang dapat dipindahkan dalam mengubah perilaku dalam bekerja. Tiga isu telah ditemukan, hubungan antara tiap tingkat evaluasi, prediksi individu dan perusahaan dari tiap levelnya, dan perbedaan prediksi antara pencapaian dengan perubahan nilai. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan teknisi mesin yang berjumlah 163 orang namun data yang kembali hanya sebanyak 123 kuesioner. Menggunakan metode 5 likert scale
3.	Dirk D. Steiner, Gregory H. Dobbins, Wanda A. Trahan	<i>The trainer-trainee interaction: An attributional model of training</i>	Riset pelatihan sering dikritik karena terlalu teoritis. Lebih lanjut, riset ini secara khusus mengabaikan peran dari pemberi pelatihan. Menyajikan model yang mengajukan teori terhadap proses pelatihan dengan fokus terhadap pelatih yang membentuk tingkah laku peserta pelatihan dan implikasinya untuk keefektifan sebuah pelatihan. Seluruh pemberi pelatihan harus mendapatkan pelatihan yang terfokus dalam mengenali dan

			menghindari atribusi bias yang umum. Penelitian ini bersifat <i>exploratory research</i> .
4.	Michael Morris	<i>The Evaluation of Training</i>	Evaluasi dari pelatihan harus dilihat sebagai proses yang terpadu. Pelatih harus mau untuk membuka dirinya untuk mempertimbangkan evaluasi dari seluruh tingkat aktivitas yang melibatkan dirinya. Metode evaluasi yang tersedia dan dapat digunakan adalah yang pasti, naik turun, dan tak sempurna. Usaha dari suatu evaluasi lebih baik dibandingkan dengan tidak dilakukannya evaluasi. Tujuan dari evaluasi harus didefinisikan dengan kejelasan yang baik. Penelitian ini bersifat <i>exploratory research</i> .
5.	Steven W. Schmidt	<i>The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara kepuasan job training dan kepuasan pelatihan. Kepuasan dari pelatihan mungkin membuat para peserta pelatihan memberikan kinerja yang lebih baik yang pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Pada akhirnya, job training memberikan manfaat kepada karyawan dan juga perusahaan, yang merupakan misi HRD dalam membantu individu atau organisasi dalam mengembangkan kemampuannya untuk mengembangkan diri mereka masing-masing. Organisasi yang menawarkan pelatihan

			yang efektif mungkin akan menemukan karyawan yang puas dengan pelatihan. Karyawan yang puas dengan pelatihan juga akan berkomitmen lebih tinggi dengan perusahaannya. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan servis teknis yang termasuk dalam 9 organisasi utama di US dan Canada yang berjumlah 552 orang. Penyebaran data dilakukan secara online dan offline. 301 data kembali dan 43% berasal via online dan 57% berasal dari survey offline.
6.	Salim M. Khanfar	<i>Training and its Important in the Efficiency of Employees' Performance in Five Star Hotels in Jordan</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program pelatihan di hotel bintang lima di Yordania, dan dampaknya untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Peneliti mengambil sampel acak dari (50) karyawan dan manajer yang bekerja di hotel bintang lima, di mana penelitian (kuesioner) mengadopsi variabel kunci ditangani. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel (teknik dan metode yang digunakan dalam program pelatihan, durasi program, pemilihan pelatih dan rencana pelatihan) dan kenaikan variabel tingkat efisiensi pekerja.