



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Sumber Daya Manusia

Menurut Jackson, Schuler, dan Werner (2009:14), sumber daya manusia adalah semua orang yang saat ini berkontribusi terhadap pekerjaan sebuah organisasi, dan orang yang memiliki potensi untuk berkontribusi di masa depan, serta orang yang pernah berkontribusi di masa lalu.

Sebuah perusahaan tentu harus bisa mengatur sumber daya manusia di dalamnya, karena segala proses yang dilakukan pasti terkait dengan sumber daya manusia, oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu diterapkan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013:30), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta menjamin hubungan, kesehatan, kenyamanan, dan keadilan seluruh karyawan.

Menurut Byars dan Rue (2008:3), manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang bertujuan untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Menurut Schermerhorn (2010:296), manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik (*attracting*), mengembangkan (*developing*), dan mempertahankan (*maintaining*) tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Terdapat tiga proses manajemen sumber daya manusia yang utama, yaitu mendapatkan sumber daya manusia lalu mengembangkan sumber daya manusia melalui *training* ataupun *development*, dan mempertahankan sumber daya manusia dengan pemberian berbagai macam kompensasi. Penelitian ini berfokus pada proses mengembangkan sumber daya manusia, melalui *training* dan *development*.

2.1.3. *Training and Development*

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.

Menurut Bateman dan Snell (2007:335), *Training* adalah kegiatan pengajaran kepada karyawan level bawah terkait bagaimana melakukan pekerjaan yang mereka lakukan pada saat ini. Sedangkan *Development* adalah kegiatan pengajaran kepada manager dan karyawan profesional terkait kemampuan tingkat lanjut yang diperlukan untuk pekerjaan mereka pada saat ini dan pada saat yang akan datang.

Menurut Noe (2010:5), *Training* adalah usaha yang dilakukan perusahaan dalam memfasilitasi karyawan untuk mempelajari kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Training secara umum adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk memberikan pengetahuan dan kemampuan kepada karyawan agar bisa melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam melaksanakan *training*, terdapat sejumlah proses yang perlu dilakukan untuk memastikan *training* sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan bisa berjalan dengan baik.

2.1.4. Proses *Training*

Menurut Blanchard dan Thacker (2010:7), terdapat lima tahap dalam proses *training*, yaitu :

a. *Need Analysis Phase*

Tahap ini dilakukan dengan cara mencari *organizational performance gap*, yaitu kinerja perusahaan yang masih dibawah standar seperti profitabilitas yang rendah, kepuasan pelanggan yang rendah, dan barang sisa produksi yang berlebih, ataupun *gap* yang diperkirakan akan terjadi di masa depan jika perusahaan tidak melakukan perubahan. Setelah ditemukan, maka perusahaan harus melakukan analisa mengapa terjadi *gap*, apakah karena kemampuan, pengetahuan, dan perilaku karyawan yang kurang, atau hal lain yang diluar lingkup pekerjaan karyawan. Jika ternyata *gap* terletak pada kemampuan karyawan, maka *training* menjadi solusi dibutuhkan untuk mengeliminasi *gap* tersebut.

b. *Design Phase*

Kebutuhan akan *training* untuk mengeliminasi *gap* yang didapat dari *need analysis phase* beserta hal lain yang menjadi hambatan ataupun dorongan akan menjadi masukan untuk *design phase*, yaitu tahap pembuatan tujuan *training* dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam tahap ini, dijelaskan faktor – faktor apa saja yang penting untuk memastikan terjadinya proses pembelajaran dan penerapan pembelajaran pada pekerjaan, seperti metode instruksi yang digunakan, banyaknya waktu latihan yang diperlukan, dan pengorganisasian konten *training*.

c. *Development Phase*

Setelah tahap *design* selesai, maka selanjutnya adalah tahap pengembangan. Tahap ini bertujuan untuk mengembangkan hal-hal yang diperlukan untuk melaksanakan *training*, seperti materi yang spesifik, metode penyampaian, materi yang akan digunakan, alat – alat dan ruangan yang akan digunakan, dan lainnya. Seluruh hal ini harus disatukan agar menjadi *training plan* yang terintegrasi dan berfokus untuk mencapai tujuan *training*.

d. *Implementation Phase*

Seluruh proses *training* yang telah dibuat sebelumnya akan dilaksanakan pada tahap ini. Untuk memastikan bahwa perencanaan telah benar – benar siap, sebaiknya dilakukan percobaan *training*. Dalam *implementation phase*, banyak metode yang bisa dilakukan

untuk menyampaikan materi *training*. Metode – metode ini bervariasi sesuai dengan kebutuhan penyampaian materi.

e. *Evaluation Phase*

Setelah dilaksanakan, *training* perlu untuk dievaluasi. Ada dua hal utama yang perlu dievaluasi, yaitu *process evaluation*, dan *outcome evaluation*. *Process evaluation* adalah evaluasi terhadap pelaksanaan *training* secara teknis. Apakah metode pelaksanaan sesuai dengan rencana? Apakah metode yang digunakan sesuai? Selanjutnya adalah *outcome evaluation*, yaitu evaluasi terhadap efek yang dihasilkan dari proses *training*. Evaluasi ini menggunakan tujuan *training* yang telah dibuat pada *design phase* sebagai dasar untuk mengetahui apakah tujuan tersebut berhasil dicapai atau tidak. Kedua jenis evaluasi digunakan untuk memperbaiki proses *training* kedepannya, dan juga menjadi *input* untuk *need analysis phase* selanjutnya. Untuk tahap *evaluation phase*, hampir seluruh perusahaan pasti menjalankan evaluasi tahap pertama dari empat tahap evaluasi *training* Kirkpatrick, karena evaluasi tahap ini paling mudah untuk dilakukan, dan bisa memberikan gambaran tentang seberapa besar keberhasilan kegiatan *training* (Giangreco, 2009).

2.1.5. Metode *Training* Tradisional

Menurut Blanchard dan Thacker (2010:245), beberapa metode yang digunakan dalam kegiatan *training* adalah sebagai berikut:

a. *Lecture*

Lecture adalah presentasi materi secara langsung oleh *trainer*. Metode ini paling sering digunakan karena mudah dan cepat untuk menyampaikan informasi secara umum.

b. *Demonstrations*

Demonstrations adalah *training* dengan menampilkan cara kerja suatu hal yang berkaitan dengan materi *training*. Agar menjadi lebih efektif, *trainee* dibekali dengan materi yang mendukung proses *demonstrations* dan melakukan hal yang telah ditampilkan.

c. *Small-Group Discussions*

Small-group discussions adalah *training* dengan cara melakukan diskusi untuk menemukan ide – ide baru terhadap suatu problem. Dengan proses diskusi, diharapkan *trainee* sebagai satu tim dapat saling meningkatkan kerjasama.

d. *Games and Simulations*

Games and simulations adalah kegiatan *training* dengan tujuan untuk mensimulasikan pekerjaan yang sulit untuk ditampilkan secara langsung. *Games and simulations* juga digunakan untuk meningkatkan tingkat partisipasi dan motivasi belajar *trainee*.

e. *Case Studies*

Case studies adalah *training* dengan melakukan simulasi dimana *trainee* harus mengambil keputusan dalam suatu kejadian pada pekerjaan. Umumnya *case* diberikan secara tertulis, dan *trainee* harus

menemukan solusi atas problem dalam *case* dengan menggunakan konsep yang telah diberikan sebelumnya.

f. *Role Play*

Role play adalah proses *training* dengan menampilkan skenario suatu kejadian dengan melibatkan *trainee* sebagai partisipan. *Trainee* diberikan materi berupa, penjelasan peran, gambaran umum situasi dalam skenario, dan problem yang akan dihadapi.

g. *On-the-job Training*

On-the-job training adalah kegiatan *training* dengan memberikan kesempatan kepada *trainee* untuk melakukan suatu pekerjaan secara langsung. Agar efektif, *trainee* yang melakukan *on-the-job training* dipastikan sudah siap untuk bekerja secara langsung, lalu dibekali dengan panduan mengenai prosedur pengerjaan, dan diberikan *feedback* secara berkala. Lingkup pekerjaan yang diberikan kepada *trainee* akan terus ditambahkan hingga *trainee* mampu untuk mengerjakan seluruh pekerjaan dengan baik.

h. *Coaching*

Coaching adalah proses *training* dengan memberikan panduan secara *one-on-one* dengan tujuan untuk meningkatkan *knowledge*, *skills*, dan *work performance*. *Coach* diharapkan dapat terus memantau kinerja dari *trainee*, membuat perencanaan yang jelas, dan memotivasi *trainee* untuk terus meningkatkan kinerjanya.

2.1.6. Evaluasi *Training*

Menurut Blanchard dan Thacker (2010:332), evaluasi *training* bertujuan untuk mengetahui apakah *training* berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah dibuat. Dalam melakukan evaluasi *training*, model yang sering digunakan adalah model evaluasi *training* empat level yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick, sebagai berikut:

a. *Level 1-Reaction:*

Evaluasi *reaction* mengukur persepsi *trainee* terhadap *training* yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini penting karena *reaction* yang baik menandakan bahwa *training* menarik dan menyenangkan sehingga meningkatkan motivasi *trainee* untuk belajar. Dalam kenyataannya, jika *training* berjalan dengan membosankan dan *reaction* terhadap *training* tersebut buruk, *trainee* tetap bisa belajar. Namun, akan sulit bagi *trainee* untuk memperhatikan materi yang disampaikan, sehingga hasil pembelajarannya tidak akan maksimal.

b. *Level 2-Learning*

Evaluasi *learning* mengukur seberapa jauh tujuan *training* berhasil dicapai. Tujuan *training* yang telah dibuat sebelumnya pada tahap *design phase* menjelaskan tentang hasil apa saja yang menandakan bahwa *training* berjalan dengan baik. Pada akhir *training*, dilakukan pengukuran yang bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak pembelajaran yang didapat oleh *trainee*.

c. *Level 3-Behavior*

Evaluasi *behavior* mengukur seberapa banyak pembelajaran yang didapat oleh *trainee* bisa diimplementasikan pada pekerjaan. Cara untuk mengukur *behavior* sama dengan cara untuk melakukan *training need analysis* pada awal proses *training*. Kinerja karyawan diukur dan dibandingkan dengan standar perusahaan. Jika pengukuran sebelum *training* menunjukkan adanya *gap* antara kinerja dan standar, maka pengukuran setelah *training* seharusnya menunjukkan bahwa *gap* tersebut berkurang atau hilang, yang menandakan bahwa *training* berjalan dengan baik.

d. *Level 4-Results*

Evaluasi *results* mengukur seberapa besar perubahan tingkat kinerja perusahaan sebagai hasil dari kegiatan *training*, seperti penghematan bahan baku, pengurangan *turnover*, peningkatan penjualan, peningkatan kepuasan kerja, peningkatan kualitas produksi dan sebagainya. Evaluasi ini merupakan evaluasi tahap yang terakhir.

Menurut Noe (2010:216), evaluasi *training* adalah proses mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk mengetahui apakah *training* yang dilakukan efektif atau tidak. Dalam melakukan evaluasi *training*, model yang sering digunakan adalah model evaluasi *training* yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick, sebagai berikut:

a. *Reaction*

Evaluasi tahap *Reaction* adalah evaluasi untuk mengetahui persepsi *trainee* terhadap kegiatan *training* yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini dilakukan langsung setelah kegiatan *training* selesai, biasanya dilakukan dengan metode kuesioner. Hal – hal yang penting dalam evaluasi *reaction* adalah kepuasan (*Satisfaction*) terhadap *trainer*, materi *training*, pelaksanaan *training*, kejelasan tujuan *training*, dan kegunaan *training*. Tujuan evaluasi *reaction* adalah untuk mengetahui apakah *trainee* menganggap kegiatan *training* berhasil dilaksanakan atau ternyata menghambat proses pembelajaran. *Reaction* adalah evaluasi tahap pertama dalam model evaluasi kirkpatrick.

b. *Learning*

Evaluasi tahap *Learning* adalah evaluasi untuk mengetahui seberapa banyak pengetahuan tentang materi *training* (prinsip, fakta, teknik, prosedur, dan proses) yang telah disampaikan di kegiatan *training* berhasil diterima oleh *trainee*. Evaluasi ini biasa dilakukan dengan menggunakan tes tertulis, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengetahuan *trainee* untuk mengambil keputusan. *Learning* adalah evaluasi tahap kedua dalam model evaluasi kirkpatrick.

c. *Behavior and Skill-Based Outcomes*

Skill-based outcomes adalah evaluasi untuk mengetahui tingkat pembelajaran secara teknis dan perilaku, dan penggunaan materi yang telah dipelajari pada pekerjaan. *Skill-based outcomes* berhubungan dengan evaluasi model Kirkpatrick tahap 2 (*learning*) dan 3 (*behavior*). Untuk mengetahui seberapa besar pembelajaran yang didapatkan oleh *trainee*, bisa dilakukan dengan cara observasi. *Trainee* ditugaskan untuk melakukan simulasi dengan pengawasan langsung dari atasan. Lalu atasan menilai kinerja *trainee* dan *trainee* melakukan penilaian diri, sehingga mendapat hasil yang akurat.

e. *Affective Outcome*

Affective outcome adalah evaluasi untuk mengetahui sikap dan motivasi *trainee*. Hal – hal yang dievaluasi mencakup toleransi terhadap keberagaman, motivasi untuk belajar, sikap terhadap proses *safety*, dan orientasi terhadap *customer service*. Evaluasi ini berhubungan dengan evaluasi model Kirkpatrick tahap 2 (*learning*) dan 3 (*behavior*), tergantung metode pengukurannya. Jika evaluasi dilakukan dengan metode survey, maka evaluasi dianggap sebagai tahap 2 (*learning*).

f. *Results*

Evaluasi tahap *results* adalah evaluasi untuk mengetahui seberapa dampak kegiatan *training* bagi kinerja perusahaan, seperti peningkatan produksi, penghematan *cost* dari *turnover* karyawan, kecelakaan kerja, dan waktu tunggu mesin, serta perbaikan pada kualitas produk dan

pelayanan terhadap konsumen. Evaluasi *results* adalah evaluasi tahap 4 pada model evaluasi Kirkpatrick.

g. *Return on Investment*

Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan finansial dibandingkan dengan biaya *training*. Biaya *training* dikategorikan menjadi *direct* (gaji dan tunjangan seluruh orang yang terlibat dalam *training*, biaya perlengkapan *training*, dan biaya transportasi) dan *indirect* (biaya lain yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan *training*). Evaluasi ini adalah tahap 5 pada model evaluasi Phillip hasil pengembangan model evaluasi Kirkpatrick.

Evaluasi *training* dilakukan perusahaan mengingat perusahaan telah menginvestasikan waktu dan biaya yang tidak sedikit dalam kegiatan *training*.

2.1.7. Tujuan Evaluasi *Training*

Menurut Harshit Topno (2012), tujuan evaluasi *training* adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah tujuan *training* tercapai atau tidak.
- b. Untuk mengetahui efektivitas seluruh komponen dalam program *training* (konten, alat bantu, fasilitas, jadwal, instruktur, dan sebagainya).
- c. Untuk mengetahui apakah program *training* sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.

- d. Untuk menentukan siapa yang sebaiknya berpartisipasi dalam *training* selanjutnya.
- e. Untuk menilai partisipan mana yang mendapat hasil paling banyak dan paling sedikit.
- f. Untuk mendapatkan *insight* yang berguna untuk mendesain, mengembangkan, dan melaksanakan *training* yang lebih efektif di masa yang akan datang.
- g. Untuk menyesuaikan program *training* dengan aturan pelaksanaan *training* yang telah dibuat.
- h. Untuk mengetahui seberapa banyak pembelajaran yang didapat oleh *trainee* dari program *training*.
- i. Untuk mengetahui apakah program *training* sesuai dengan kebutuhan *trainee*

Menurut Bramley and Newby (1984) dalam Harshit Topno (2012), tujuan evaluasi *training* adalah sebagai berikut:

- a. *Feedback*

Menghubungkan hasil pembelajaran dari program *training* dengan tujuan *training*, sehingga membuat sebuah sistem *quality control*.

- b. *Control*

Menghubungkan *training* dengan kegiatan organisasional dan mempertimbangkan efektivitas biaya.

- c. *Research*

Mengetahui hubungan antara pembelajaran, *training*, dan penerapan *training* pada pekerjaan.

d. *Intervention*

Menggunakan hasil evaluasi *training* sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan *training* tersebut.

Seluruh tujuan evaluasi *training* yang telah disebutkan berlaku pada setiap perusahaan yang menjalankan *training*. Dalam evaluasi tahap pertama, yaitu *reaction*, terdapat beberapa variabel yang dapat digunakan untuk menjelaskan evaluasi tersebut, yaitu *perceived trainer performance*, *perceived usefulness of training*, *perceived efficiency of training*, dan *training satisfaction*.

2.1.8. *Perceived Trainer Performance*

Menurut Kirkpatrick (1967) dalam Giangreco (2009), *Perceived Trainer Performance* adalah tanggapan para *trainee* terhadap kinerja *trainer* yang meliputi konten dan proses. Hal yang termasuk dalam konten adalah penguasaan topik *training*, sedangkan yang termasuk dalam proses adalah gaya dan metodologi pengajaran.

2.1.9. *Perceived Usefulness of Training*

Menurut Webster dan Martocchio (1995) dalam Giangreco (2009), *Perceived Usefulness of Training* adalah tanggapan para *trainee* terhadap seberapa penting *training* akan berguna, dengan meliputi dua hal. Hal yang

pertama adalah sejauh mana *training* akan memberikan kemampuan dan pengetahuan yang akan berguna bagi pekerjaan para *trainee* saat ini, dan hal yang kedua adalah sejauh mana *training* akan bermanfaat bagi karir jangka panjang para *trainee*, baik di dalam maupun di luar perusahaan.

2.1.10. *Perceived Efficiency of Training*

Menurut Lee dan Pershing (2002) dalam Giangreco (2009), *Perceived Efficiency of Training* adalah tanggapan para *trainee* mengenai berbagai aspek lingkungan fisik dan proses berjalannya kegiatan *training*, seperti jarak lokasi *training*, kenyamanan ruangan (penerangan, suhu, dan ukuran), alat bantu *training* (papan tulis, komputer, proyektor, *flip chart*), dan ketersediaan materi *training*.

2.1.11. *Training Satisfaction*

Menurut Spector (1997), Landy (1985) dan Patrick (2000) dalam Giangreco (2009), *training satisfaction* adalah perasaan yang dimiliki para *trainee* terhadap *training* yang telah mereka terima. Perasaan ini meliputi suka atau tidak sukanya *trainee* terhadap serangkaian aktivitas yang dibuat untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku *trainee*. *Trainee* yang memiliki perasaan suka terhadap *training*, memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk bisa menerapkan hasil *training* pada pekerjaan. Walaupun *training* yang menyenangkan belum tentu berarti materi tersampaikan dengan baik, *training* yang menyenangkan memiliki kemungkinan yang lebih tinggi

dalam penyampaian materi dibandingkan *training* yang kaku dan membosankan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan *Perceived Trainer Performance* Terhadap *Training Satisfaction*

Menurut Modiano (1994), serta Kidder dan Roullier (1997) dalam Giangreco (2009), *Perceived Trainer Performance* berpengaruh terhadap *Training Satisfaction* karena *trainer* memiliki peran yang penting dalam menentukan *reaction* para *trainee*. Menurut Ghosh et.al, *trainer* memiliki peran yang penting karena *trainer* dapat memotivasi *trainee* untuk belajar, menghilangkan rasa segan untuk belajar, dan menghilangkan persepsi negatif terhadap program *training* yang dilaksanakan. Jika *trainer* memiliki kepribadian yang dinamis dan dapat membuat suasana *training* nyaman, maka hal tersebut akan mempengaruhi *reaction* terhadap *training*. Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskanlah hipotesis yang berbunyi *Perceived Trainer Performance* berpengaruh positif terhadap *Training Satisfaction*.

2.2.2. Hubungan *Perceived Usefulness of Training* Terhadap *Training Satisfaction*

Menurut Noe (1986) dalam Giangreco (2009), sangatlah penting bagi *trainee* untuk yakin bahwa partisipasi dalam *training* dan penguasaan materi akan menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan keinginan *trainee*, seperti kenaikan jenjang karir, peningkatan kepercayaan diri, dan peningkatan gaji. Selain itu, penting juga bagi *trainee* untuk mendapatkan teori dan praktek secara seimbang dalam kegiatan *training*. Ketidakseimbangan dalam teori dan

praktek akan membawa dampak negatif bagi tanggapan terhadap manfaat materi. Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskanlah hipotesis yang berbunyi *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap *Training Satisfaction*.

2.2.3. Hubungan *Perceived Efficiency of Training* Terhadap *Training Satisfaction*

Menurut Kidder dan Rouiller (1997) dalam Giangreco (2009), faktor – faktor dalam *Perceived Training Efficiency* seringkali bukan menjadi prioritas para praktisi, namun pada kenyataannya memiliki dampak yang signifikan. Menurut North, Strain, dan Abbot (2000), Towler dan Dipboye (2001) dalam Giangreco (2009), fasilitas yang tidak memadai, materi *training* yang buruk, dan pembelajaran yang terlalu banyak akan memberikan dampak yang negatif terhadap evaluasi *training*. Hal ini sesuai dengan riset yang menunjukkan bahwa pelaksanaan *training* dapat mempengaruhi *reaction*. Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskanlah hipotesis yang berbunyi *Perceived Efficiency* berpengaruh positif terhadap *Training Satisfaction*.

2.3. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
1	Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Riccardo Peccei	<i>The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 1, 96 – 111, 2009</i>	<i>Trainees' Reactions to Training: An Analysis of the Factors Affecting Overall Satisfaction with Training</i>	Penelitian ini berfokus pada evaluasi <i>training</i> level 1, yaitu <i>reaction</i> , yang bertujuan untuk mengukur <i>training satisfaction</i> dengan menggunakan tiga faktor, yaitu <i>perceived trainer performance, perceived training usefulness</i> , dan

				<p><i>perceived training efficiency</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut mempengaruhi <i>training satisfaction</i> secara positif dan signifikan. Penelitian ini dilakukan di berbagai perusahaan di Varese, Italia, dengan responden karyawan perusahaan yang berjumlah 2697 orang.</p>
2	Khawaja Fawad Latif	<i>Industrial and Commercial Training, Vol 44 Iss 4 pp.211 – 222, 2012</i>	<i>An Integrated Model of Training Effectiveness and Satisfaction with Employee Development Interventions</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka berpikir dalam melakukan evaluasi kepuasan karyawan dalam program <i>training (training satisfaction)</i>. Ada empat faktor yang digunakan, yaitu <i>satisfaction with training session (TS)</i>, <i>training content satisfaction (TC)</i>, <i>satisfaction with the trainer (TRS)</i>, dan <i>transfer of learning (TL)</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TRS dan TS, TRS dan TL, dan TRS dan TC memiliki hubungan yang signifikan dan positif, TRS dan TL, dan TS dan TL memiliki hubungan yang sedang dan positif, dan TS dan TC, dan TC dan TL memiliki hubungan yang lemah dan positif. Penelitian ini dilakukan di berbagai perusahaan di Pakistan dengan responden berjumlah 317 orang.</p>
3	Piyali Ghosh, Jagdamba Prasad	<i>Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 4 pp.247</i>	<i>Evaluating Effectiveness of a Training Program with</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menemukan aspek yang penting untuk ditekankan pada <i>training</i></p>

	Roshi, Rachita Satyawadi, Udita Mukherjee, Rashmi Ranjan	– 255, 2011	<i>Trainee Reaction</i>	untuk tingkat manager dan non-manager, terutama yang berkaitan dengan <i>trainee reaction</i> . Penelitian ini menggunakan 6 faktor, yaitu <i>clarity of trainer, other facilities, venue of the programme, food served, practical application, dan communication of trainer</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu faktor yang memiliki perbedaan yang signifikan antara tingkat manager dan non-manager,, yaitu <i>communication of trainer</i> . Kepuasan untuk tingkat manager lebih tinggi pada <i>communication of trainer</i> , karena diasumsikan bahwa tingkat intelektual tingkat manager lebih tinggi dibandingkan tingkat non-manager, sehingga lebih bisa mengerti apa yang disampaikan dan diinstruksikan oleh <i>trainer</i> , dan lebih menghargai usaha yang dilakukan <i>trainer</i> untuk menghidupkan suasana <i>training</i> . Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan di Allahabad, India, dengan responden berjumlah 80 orang.
4	Steven W. Schmidt	<i>Human Resource Development Quarterly, vol. 18, no.4, 2007</i>	<i>The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>Job Training Satisfaction</i> dengan <i>Overall Job Satisfaction</i> . Faktor yang digunakan untuk mengukur <i>Job Training Satisfaction</i> adalah <i>Satisfaction with Training</i> ,

				<p><i>Employee Feelings about Training, dan Organizational Support for Training.</i> Faktor yang digunakan untuk mengukur <i>Overall Job Satisfaction</i> adalah <i>Opportunities and Reward, Nature of the Work, Supervision, Benefits, Operating Condition, dan Coworkers.</i> Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Job Training Satisfaction</i> dengan <i>Overall Job Satisfaction.</i> Penelitian ini dilakukan di sembilan perusahaan di United States dan Kanada, dengan responden karyawan perusahaan berjumlah 301 orang.</p>
5	Harshit Topno	<p><i>Journal of Business and Management</i> ISSN: 2278-487X. Volume 5, Issue 2 (2012)</p>	<p><i>Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berbagai macam model evaluasi <i>training</i> yang dikemukakan oleh para ahli. Model – model yang terdapat dalam penelitian ini adalah model Kirkpatrick, CIPP, CIRO, dan Phillip. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa model Kirkpatrick adalah model yang paling banyak digunakan terutama pada tahap 1 (<i>reaction</i>). Namun tahap lain pada model Kirkpatrick kurang mendapat penjelasan. Secara umum, model evaluasi <i>training</i> sudah cukup bervariasi, selanjutnya model – model tersebut perlu dijelaskan secara lebih mendetil agar bisa</p>

				digunakan dalam dunia nyata dengan lebih efektif.
--	--	--	--	---

2.4. Hipotesis Penelitian dan Kerangka Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

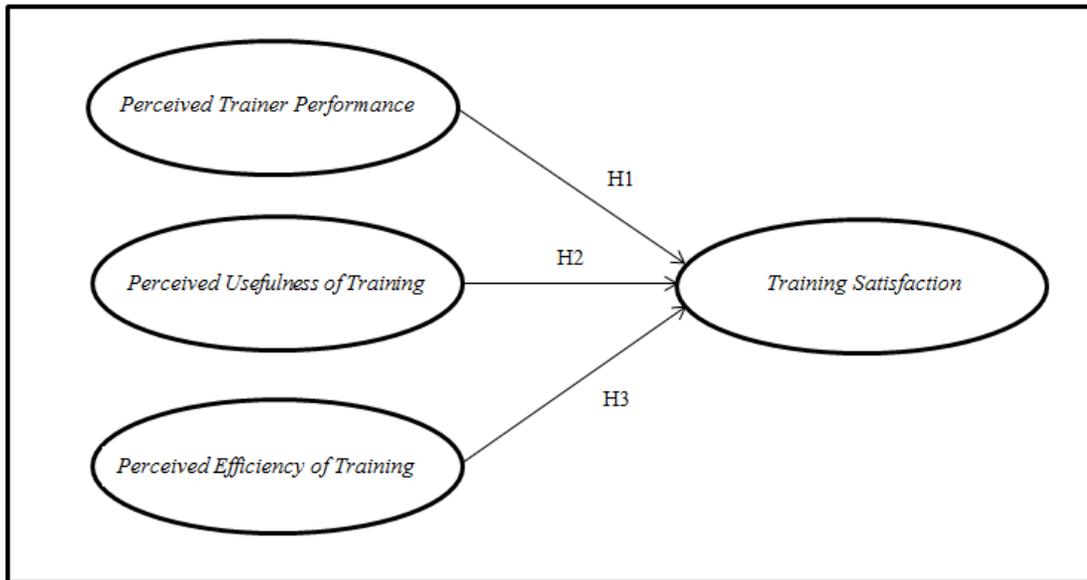
H₁: *Perceived Trainer Performance* berpengaruh positif terhadap *training satisfaction* pada *Training Cummins Engine Qualification* di PT. Altrak 1978.

H₂: *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap *training satisfaction* pada *Training Cummins Engine Qualification* di PT. Altrak 1978.

H₃: *Perceived Efficiency of Training* berpengaruh positif terhadap *training satisfaction* pada *Training Cummins Engine Qualification* di PT. Altrak 1978.

UMMN

Bagan 2.1 Model Penelitian



Sumber: Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Riccardo Peccei, “*Trainee’ 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.

UMMN

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

3.1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Altrak 1978 adalah perusahaan yang bergerak di bidang alat berat sebagai agen tunggal dan distributor di Indonesia. PT. Altrak 1978 beroperasi dibawah perusahaan induknya, yaitu Central Cipta Murdaya, perusahaan yang memiliki 60 jenis unit bisnis dengan total karyawan mencapai 35.000. Didirikan pada Juni 1978, PT. Altrak 1978 telah menangani berbagai macam permintaan produk – produk kelas dunia, yang berhubungan langsung dengan kegiatan pemerintah seperti peningkatan infrastruktur, pertambangan, industri pangan, dan sektor non-migas.

3.1.2. Filosofi Bisnis PT. Altrak 1978

PT. Altrak 1978 memiliki filosofi *To Continue Our Journey to Thrive for Sustainable Growth Through Fulfillment of Our Commitment – “Your Total Partner”*, yang memiliki makna bahwa perusahaan berdedikasi untuk membangun relasi jangka panjang sebagai partner yang proaktif baik kepada *customer* maupun *principal*, selalu meningkatkan kemampuan karyawan perusahaan dan kegiatan operasional demi menciptakan hubungan yang bermanfaat satu sama lain. Salah satu langkah yang dilakukan untuk mewujudkan filosofi ini adalah dengan memiliki *training center*. Dengan

adanya *training center*, perusahaan memiliki sistem yang berguna untuk terus meningkatkan kemampuan karyawan (Sumber: *Company Profile* PT. Altrak 1978).

