



### **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 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert dalam buku *Bisnis* (2007:166), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya finansial, manusia, serta informasi suatu perusahaan untuk mencapai sasarnya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management* (2009:22), manajemen adalah proses koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Menurut Kinicki (2008:04), manajemen adalah tujuan yang ingin dicapai organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

##### 2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Gary Dessler dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006:4), proses manajemen terdapat 5 fungsi dasar yaitu :

###### a. Perencanaan

Menentukan sasaran dan standar – standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana – rencana dan melakukan peramalan.

b. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi – divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

c. Penyusunan staff

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

d. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

e. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar – standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

### 2.1.3 Sumber Daya Manusia

Menurut Sadili Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:21), sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

### 2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:5), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan,

memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert dalam buku *Bisnis* (2007:214), manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa dalam buku *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (2011:40), manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

#### 2.1.5 Training

Menurut Melva Emsy Simalango dalam *Jurnal Management HR* (2010), Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang menghasilkan pengetahuan, mengasah keterampilan, atau perubahan sikap dan perilaku untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Nick Blanchard dan James Thacker dalam buku *Effective Training* (2010), pelatihan (*training*) adalah proses terorganisir dan sistematis yang memberikan kesempatan untuk belajar mengenai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk mendukung pekerjaan saat ini atau masa depan.

Menurut Gary Dessler dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006:280), pelatihan (*training*) adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. *Training* lebih ke arah jangka pendek dan setelah diberikan *training* kepada karyawan baru biasanya dilakukan penilaian kinerja / *performance appraisals*.

Menurut Raymond A. Noe dalam buku *Employee Training and Development* (2010:5), pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dari pekerjaan yang berhubungan dengan kompetensi. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan.

#### 2.1.6 Lima Langkah Proses Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Gary Dessler dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006:281), lima langkah proses pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Analisis Kebutuhan

Mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. Merencanakan Instruksi

Untuk memutuskan menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.

3. Validasi

Dimana orang – orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

4. Menerapkan Program

Yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.

5. Evaluasi

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

### 2.1.7 Komponen Pelatihan

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (2011:126), dalam melaksanakan pelatihan diperusahaan sebaiknya memperhatikan komponen-komponen berikut ini :

#### a. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk mengetahui kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan suatu proses analisis, baik ditingkat organisasi, jabatan, maupun individu. Analisis tingkat organisasi bertujuan untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi yang membutuhkan suatu program pelatihan. Analisis tingkat jabatan bertujuan untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan agar karyawan dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan kompeten dan lebih baik setelah mengikuti suatu program pelatihan. Analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dari karyawan seperti keterampilan dan kemampuan apa saja yang kurang dari karyawan tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

#### b. Sasaran Pelatihan

Setiap program pelatihan haruslah ditetapkan sasaran dari pelatihan tersebut. Apakah sasarannya untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan secara teknis (*technical skills*) atau untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills* atau *conceptual skills*). Pelatihan yang akan diberikan, tergantung dari apa yang dinilai masih kurang, apa yang ingin ditingkatkan serta apa yang dianggap penting.

#### c. Kurikulum Pelatihan

Dalam penyusunan suatu program pelatihan, terdapat hal – hal yang perlu diperhatikan seperti jangka waktu penyelenggaraan pelatihan, kategori materi, kegiatan – kegiatan ekstrakurikuler untuk mendukung kurikulum,

dan alat bantu pengajaran yang diperlukan saat penyelenggaraan pelatihan yang berkaitan erat dengan teknik dan metode pembelajaran yang digunakan. Program pelatihan yang di selenggarakan harus benar – benar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

d. Peserta Pelatihan

Dalam penyelenggaraan pelatihan, peserta merupakan salah satu unsur yang penting karena program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, berupa pemberian bekal pengetahuan dan keterampilan.

e. Pelatih

Pelatih atau *trainer* dibutuhkan dalam penyelenggaraan pelatihan yang bertindak sebagai pengajar yang akan melatih para karyawan. Pelatih yang baik diharapkan akan menghasilkan *output* yang terbaik. Pada prinsipnya seorang pelatih bertanggung jawab atas penyampaian materi pelatihan serta hasil yang diperolehnya.

f. Pelaksanaan

Pelaksanaan pelatihan adalah dimana pelatih mengajarkan materi pelatihan kepada *trainee* atau peserta pelatihan. Dalam pelaksanaan program pelatihan harus dilakukan dengan disiplin yang tinggi dari para peserta dan pelatih. Ketaatan kepada jadwal yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator suksesnya suatu pelatihan.

g. Evaluasi Pelatihan

Program pelatihan yang efektif harus diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pelatihan telah tercapai.

### 2.1.8 Metode Pelatihan

Menurut Gary Dessler dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:285), metode pelatihan terdiri dari :

a. *On-the-Job Training*

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

b. Magang

Magang adalah suatu proses yang terstruktur melalui penggabungan dari metode *in class room* atau pembelajaran formal dengan *On-the-Job Training*.

c. *Job Instruction Training*

*Job Instruction Training* merupakan *training* yang terdiri dari serangkaian urutan tugas-tugas dari setiap pekerjaan yang diajarkan secara bertahap.

d. *Lectures*

*Lectures* merupakan metode yang paling banyak dipakai karena pengajaran merupakan cara yang mudah dan cepat, sama halnya dengan sekolah yaitu dilakukan pengajaran untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang.

e. *Audiovisual-Based Training*

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

f. Simulasi

Simulasi merupakan *training* yang diberikan kepada karyawan untuk mendukung pekerjaan sehari – hari dengan cara membuat atau membangun ruangan sama persis dengan kondisi yang sebenarnya.



Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (2011:118), metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training*, seminar, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* merupakan pelatihan yang terdiri dari kursus – kursus, dan seminar yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, *trainer* profesional yang dilakukan pihak luar (luar perusahaan).

#### 2.1.9 *Development*

Menurut Kaswan dalam buku Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM (2011:2), pengembangan merupakan proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang. Istilah “pengembangan” lebih sering digunakan untuk pekerjaan pada level manajerial.

Menurut Dewi Hanggraeni dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:97), pengembangan adalah pendidikan yang membantu karyawan untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diterimanya nanti.

#### 2.1.10 *Perbedaan Training dan Development*

Menurut Kaswan dalam buku Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM (2011:4), perbedaan dari pelatihan dan pengembangan yaitu :

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
Ruang Lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja dimasa yang akan datang

**Tabel 2.1 Perbedaan *Training* dan *Development***

Contoh dari pelatihan adalah on the job training (karyawan diberikan skill tertentu untuk mendukung pekerjaannya saat ini dengan cara diberikan bimbingan oleh atasannya), dan simulasi (*training* yang diberikan kepada karyawan untuk mendukung pekerjaan sehari – hari dengan cara membuat atau membangun ruangan sama persis dengan kondisi yang sebenarnya), sedangkan contoh dari pengembangan adalah Job Enrichment (Melakukan tugas tambahan dari jabatan yang lebih tinggi dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab karyawan tersebut), dan Executive Development Program (Karyawan mengikuti program belajar yang diselenggarakan oleh Asosiasi Profesional untuk mendapatkan pengalaman, dan ide-ide).

#### 2.1.11 Kinerja Pelatih / *Trainer Performance*

Menurut Suwatno dan Doni dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (2011:131), kinerja seorang pelatih dikatakan profesional apabila meliputi :

- a. Penguasaan materi pelatihan yang terdiri dari bahan yang akan diajarkan dan konsep dasar keilmuan dari materi yang akan diajarkan.
- b. Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan pelatihan.
- c. Penguasaan proses pelatihan dan pembelajaran, seperti kemampuan sosial dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar pada waktu membawakan materi pelatihan.

#### 2.1.12 Manfaat Pelatihan

Menurut Rinella Putri dalam jurnal Manajemen HR (2009), Manfaat Pelatihan yang diberikan kepada karyawan adalah sebagai berikut :

1. Training menghubungkan antara kebutuhan dan ketersediaan skill. Lingkungan selalu mengalami perubahan, oleh karena itu karyawan juga harus beradaptasi dengan perubahan. Adakalanya karyawan dituntut untuk menguasai skill baru. Dalam hal ini, training memegang peranan penting untuk menjamin bahwa karyawan memiliki skill yang dibutuhkan. Dengan mempelajari skill yang baru, maka karyawan akan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik.
2. Karyawan menghadapi jenis tugas baru dalam suatu pekerjaan, yang membutuhkan skill tertentu. Jika karyawan tidak mengalami pelatihan sebelumnya, maka tugas itu mungkin akan menjadi beban buat karyawan yang bersangkutan, karena dia bingung. Namun, jika karyawan sudah memperoleh pelatihan dan mempelajari skill dan knowledge baru yang dibutuhkan, tugas baru tersebut akan menjadi sesuatu yang menantang dan menarik untuknya.

3. Training juga penting dalam pengembangan karir. Training kepemimpinan misalnya, sangat diperlukan bagi karyawan yang naik jabatan dan mulai memiliki anak buah untuk dikelola. Semakin karyawan mendaki posisi puncak, maka ia membutuhkan skill yang semakin banyak.
4. Training juga bermanfaat dalam meningkatkan motivasi karyawan. Melalui training, maka karyawan kembali diingatkan akan visi, misi, dan tujuan dari perusahaan. Karyawan yang mungkin tadinya sudah lupa, akan kembali termotivasi dengan adanya training.

#### 2.1.13 Evaluasi *Training* untuk Mengukur Efektifitas *Training*

Menurut Rinella Putri dalam Jurnal Manajemen HR (2009), model evaluasi 4 level yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick meliputi :

##### a. Level 1-Reaction

Level ini mengevaluasi reaksi dan pendapat dari peserta mengenai training dan pembelajaran yang mereka terima. Reaksi ini bisa diukur melalui kuesioner yang biasa dibagikan setelah training berakhir. Level ini cenderung mudah dilakukan, serta datanya juga bisa dianalisa dengan mudah.

##### b. Level 2-Learning

Kemudian evaluasi kedua merupakan evaluasi learning, yang bertujuan untuk mengukur mengenai perolehan knowledge setelah berakhirnya masa training. Pengukuran ini biasanya dilakukan pada sebelum dan setelah masa training, yakni bisa melalui wawancara dan observasi. Dengan mengukur pada sebelum dan setelah training, maka bisa diambil kesimpulan apakah peserta benar-benar memperoleh pembelajaran dari knowledge yang diperolehnya dari training.

c. Level 3-Behaviour

Pada tahap ini, yang dievaluasi adalah perilaku yang diimplementasikan dalam pekerjaan setelah training berlangsung. Pengukuran ini juga bisa dilakukan melalui wawancara dan observasi. Hal-hal yang perlu dievaluasi antara lain adalah apakah pembelajaran yang diperoleh di masa training benar-benar diimplementasikan ke dalam pekerjaan dan kemudian apakah skill dan knowledge yang diperoleh dari training berpengaruh terhadap perilaku karyawan.

d. Level4-Result

Dalam tahap ini mengukur bagaimana dampak training terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang diukur merupakan bagaimana peningkatan kinerja individu setelah mengalami training. Ukuran-ukuran yang digunakan merupakan indikator umum yang dipakai untuk mengukur kinerja, seperti hasil penjualan, turnover karyawan, jumlah barang cacat, dan sebagainya. Supaya hasil yang diperoleh optimal, pada awal training perlu dijelaskan tujuan serta ekspektasi yang diharapkan dari karyawan mengikutinya, sehingga mereka paham tujuan dari pelaksanaan training ini.

#### 2.1.14 Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Noe (2006:299) dalam Kaswan dengan buku Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM (2011:217), program pelatihan harus dievaluasi karena :

- a. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program. Hal ini meliputi penentuan apakah program memenuhi tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan pembelajaran, dan apakah transfer pelatihan pada pekerjaan terjadi.

- b. Untuk menilai apakah isi, organisasi, dan administrasi program (meliputi jadwal, akomodasi, trainer, dan bahan) berkontribusi terhadap pembelajaran dan penggunaan isi pelatihan pada pekerjaan.
- c. Untuk mengidentifikasi peserta pelatihan mana yang paling memperoleh manfaat atau yang paling kurang memperoleh manfaat dari pelatihan.
- d. Untuk mengumpulkan data pemasaran dengan bertanya kepada peserta apakah mereka akan merekomendasikan program itu kepada orang lain, mengapa mereka menghadiri program itu, dan tingkat kepuasan mereka terhadap program.
- e. Untuk menentukan keuntungan finansial dan biaya program pelatihan.
- f. Untuk membandingkan biaya dan manfaat investasi pelatihan.
- g. Untuk membandingkan biaya dan manfaat program-program pelatihan yang berbeda untuk memilih yang terbaik.

#### 2.1.15 Tujuan Evaluasi Pelatihan

Menurut Werner dan Desimone (2006:233) dalam Kaswan dengan buku Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM (2011:216), tujuan evaluasi program pelatihan dalam perusahaan / organisasi yaitu :

- a. Menentukan apakah program itu mencapai tujuannya
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan seperti yang dibutuhkan
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan

- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang
- e. Mengidentifikasi peserta mana yang paling mendapat manfaat atau paling tidak mendapat manfaat dari program pelatihan
- f. Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program itu di masa yang akan datang
- g. Membangun *database* untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

#### 2.1.16 Efisiensi Pelatihan

Menurut Margaret Crockett dan Janet Foster yang merupakan konsultan manajemen arsip dan statis (*International Council on Archives "Section for Archival Education and Training"*) (2005), komponen – komponen pelatihan yang penting saat akan melakukan pelatihan sehingga pelatihan menjadi efisien adalah sebagai berikut :

1. Tempat atau ruang kelas

Salah satu faktor yang paling penting untuk keberhasilan pelatihan adalah tempat atau ruang penyelenggara pelatihan. Apabila peserta merasa udara terlalu panas atau terlalu dingin, dapat mendengar suara bising diluar dan duduk di kursi yang keras atau terlalu lembut, maka konsentrasi mereka dapat terganggu. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kenyamanan para peserta :

- a. Penerangan
- b. Udara
- c. Tingkat kebisingan diluar

d. Akustik dalam ruangan pelatihan

e. Temperatur

## 2. Peralatan pelatihan

Pada saat merencanakan pelatihan, perlu mengetahui bahwa tempat pelaksanaan *training* memiliki peralatan yang diperlukan untuk mendukung presentasi-presentasi. Peralatan komputer mudah mengalami gangguan, sehingga perlu memeriksanya sejak awal pelatihan bahwa peralatan tersebut berfungsi sehingga tidak mengganggu kegiatan pelaksanaan training. Beberapa Peralatan yang biasanya digunakan yaitu :

a. OHP

b. Papan Tulis

c. Layar Proyeksi

d. Komputer

e. Alat Pemutar Video

f. Internet

### 2.1.17 Kepuasan Pelatihan

Menurut Landy dan Patrick dalam Schmidt (2007), kepuasan pelatihan adalah mengukur sejauh mana sikap orang suka atau tidak suka terhadap kegiatan yang direncanakan, diselenggarakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk secara efektif melakukan tugas yang diberikan (pekerjaan).



## 2.2 Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Riccardo Peccei	The International Journal of Human Resources Management, 2009	Trainees reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training	Penelitian ini berusaha untuk berkontribusi pada analisis dan evaluasi pelatihan. Analisis reaksi pelatihan ini langsung ke peserta pelatihan, khususnya faktor yang mempengaruhi keseluruhan tingkat kepuasan karyawan dengan pelatihan yang mereka terima. Penelitian ini berfokus pada kepuasan pelatihan, yang meliputi persepsi peserta pelatihan tentang manfaat dan efisiensi pelatihan, dan persepsi mereka tentang kinerja pelatih. Hasil analisis berdasarkan data dari sampel peserta pelatihan dari berbagai perusahaan di Italia menunjukkan bahwa sebagai hipotesis, ketiga faktor secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelatihan.
2.	Steven W. Schmidt	Journal of Human Resources Development Quarterly, 2007	The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada hubungan antara kepuasan pelatihan kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Studi ini juga meneliti tiga faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelatihan kerja yaitu metodologi, jenis pelatihan, dan jumlah waktu yang dihabiskan dalam pelatihan. Studi ini menemukan korelasi

				<p>yang tinggi antara kepuasan kerja pelatihan dan kepuasan kerja secara keseluruhan di antara karyawan . Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ellinger dan Keller, 2003; Tansky dan Cohen, 2001 menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan pelatihan kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan juga sama dengan karyawan dalam berbagai kategori pekerjaan.</p>
3.	<p>Mahmoud M, Salah M.H, dan Abdulnaser</p>	<p>International Research Journal of Finance and Economics, 2010</p>	<p>Methods of Evaluation: Training Techniques</p>	<p>Ada beberapa teknik pelatihan yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu on the job training, role play, magang, job rotation, simulasi, dan sebagainya agar karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang memadai untuk mendukung pekerjaannya. Karena perusahaan bisa berkembang jika didukung oleh sumber daya manusia yang memadai. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik diperlukan pelatihan. Dalam pelatihan, peran dari pelatih sangat penting. Pelatih harus mengetahui apa yang dibutuhkan dari pelatihan agar dapat melaksanakan program pelatihan secara efektif dan efisien bagi karyawan yang</p>

				membutuhkannya.
--	--	--	--	-----------------

**Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya**

### 2.3 Hipotesis Penelitian dan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : *Perceived Trainer Performance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelatihan *Good Manufacturing Practices* (GMP) di PT Subafood Pangan Jaya.

H<sub>2</sub> : *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelatihan *Good Manufacturing Practices* (GMP) di PT Subafood Pangan Jaya.

H<sub>3</sub> : *Perceived Efficiency of Training* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pelatihan *Good Manufacturing Practices* (GMP) di PT Subafood Pangan Jaya.

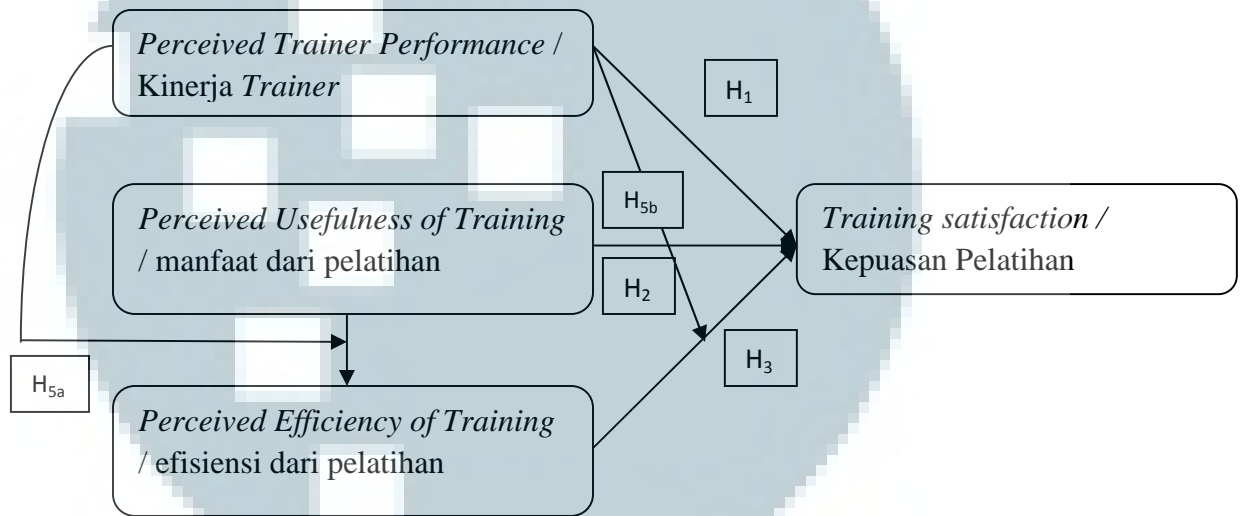
H<sub>4</sub> : *Perceived Trainer Performance* lebih berhubungan dengan kepuasan seluruh peserta pelatihan *Good Manufacturing Practices* daripada *Perceived Efficiency* atau *Perceived Usefulness of Training*.

H<sub>5a</sub> : Pengaruh *Perceived Trainer Performance* dalam memoderasi hubungan antara *Perceived Usefulness of Training* dan *Perceived Efficiency of Training* ?

H<sub>5b</sub> : Pengaruh *Perceived Trainer Performance* dalam memoderasi hubungan antara *Perceived Efficiency of Training* dan Kepuasan Pelatihan ?

UMMN

Kerangka pemikiran teoritis merupakan gambaran hubungan antar variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran yang baik dapat menjelaskan keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berdasarkan hipotesis yang telah di uraikan, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Bagan 2.1 Model Penelitian**

Sumber : Antonio Giangeco, Antonio Sebastiano, dan Ricardo Peccei. “ Trainee Reactions to Training “, The International Journal of Human Resources Management Vol. 20, No. 1, pp. 96-111 diolah oleh Violitta (2012)

