



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 Manajemen

Menurut Kinicki (2008:4), manajemen merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi secara efisien dan juga secara efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan karyawan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Menurut Schermerhorn (2010:17), manajemen merupakan suatu proses dari *planning, organizing, leading* dan *controlling* yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kreitner (2009: 5), manajemen merupakan proses dari pekerjaan dengan melibatkan lainnya untuk mencapai sasaran perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan sekitarnya.

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian/ pengawasan manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sumber daya yang dimiliki organisasi meliputi manusia dan keahliannya, ketrampilan dan pengetahuan; mesin; bahan-

bahan mentah; komputer dan teknologi informasi; modal keuangan (Jones dan George. 2007:5, dalam buku A to Z Human Capital. CHR.Jimmy L,Gaol. 2014).

Manajemen mencakup dan memastikan bahwa aktivitas kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya atau setidaknya itulah yang menjadi tugas manajer. Efisiensi mengacu pada melakukan sesuatu yang tepat dengan mendapatkan jumlah output yang banyak dari keterbatasan jumlah input. Sedangkan efektivitas mengacu pada melakukan sesuatu yang tepat, untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Stephen P.Robins and Mary Coulter (2009 : 23)

2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Dessler (2013:30) 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. *Staffing*

Menentukan tipe orang yang akan diperkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, memberikan *training* dan *development*,

menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan.

d. **Kepemimpinan**

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

e. **Pengendalian/ *Controlling***

Menetapkan standar pada kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar yang ada, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.3 Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi dalam buku CHR Jimmy L. Gaol (2014 : 44) sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Sumber daya manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wayne Mondy (2008: 4), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu keseluruhan individu untuk mencapai sasaran organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aturan, praktis dan suatu sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, tingkah laku karyawan, dan kinerja karyawannya (Noe dan *all*, 2008 : 4).

Menurut Dessler (2013:30) manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk mendapatkan, memberikan pelatihan (*training*), menghargai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menghadirkan suatu relasi antara pekerja, memperhatikan kesehatan dan keamanan, dan memberikan kesan adil didalamnya.

Menurut Hasibuan (2005:10) manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur dari manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

2.1.5 Proses Sumber Daya Manusia

Menurut Schermerhorn (2010:297), tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk membangun kapasitas kinerja organisasi, dalam hal ini mengelolah karyawannya. Untuk memastikan karyawannya berada pada posisi yang tepat dan bekerja sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawannya agar lebih sukses. Ada tiga tanggung jawab dari sumber daya manusia yaitu :

1. Attracting Talented Employees

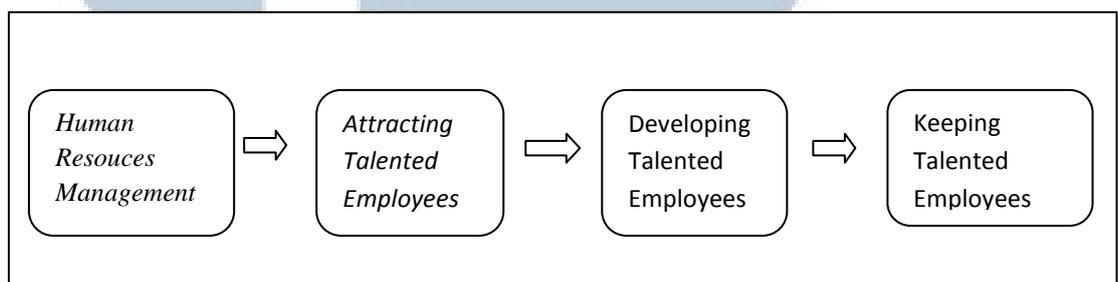
Ini adalah tahap dimana merencanakan sumber daya manusia dengan merekrut karyawan dan mulai menyeleksi karyawan.

2. *Developing Talented Employees*

Pada tahap ini karyawan mulai diberikan orientasi, karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengikuti *training* dan *development* (pengembangan), dan *performance management*.

3. *Keeping Talented Employees*

Pada tahap ini perusahaan harus melihat pengembangan karir, menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, mempertahankan karyawan dan menghindari *turnover*, dan membangun hubungan antara karyawan dan manajemen.



Bagan 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Schermerhorn (2010:297)

2.1.6 Training (Pelatihan)

Menurut Blanchard (2010: 4) *training* (pelatihan) merupakan suatu bagian dalam mengukur kriteria kinerja (*best practices benchmarks*) dan merupakan suatu strategi dalam mencapai suatu sasaran perusahaan. *Training* juga dapat membantu karyawan dalam untuk mengerti bagaimana karyawan tersebut dapat mencapai sasaran perusahaan.

Training juga merupakan suatu proses mengajarkan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka (Dessler 2013 : 272)

2.1.7 Lima Langkah Proses Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Dessler (2013: 273), terdapat lima langkah proses pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Analisis kebutuhan dari *training*

Training membutuhkan analisis terlebih dahulu untuk mengetahui kebutuhan *training* yang bersifat jangka panjang dan kebutuhan *training* dalam jangka pendek. Dalam hal ini menganalisa kebutuhan *training* dan mengembangkan pengetahuan yang ada untuk mencapai tujuan *training*.

2. Menyusun / menciptakan program *training* secara keseluruhan

Menyusun program *training* yang didalamnya terdiri dari isi *training*, tujuan pelaksanaan *training*, metode dalam pengajaran *training*, dan mengevaluasi program *training*.

3. Mengembangkan

Dalam hal ini menyediakan atau menciptakan program *training* dengan memberikan material di dalam *training*, menunjukan secara spesifik metode instruksi (*lectures, cases, web-based* dan lain-lain)

4. Mengimplementasi *training*

Dalam melatih karyawan yang menjadi peserta *training* dengan menggunakan metode *on the job training* dan *off the job training*.

5. Mengevaluasi secara keseluruhan apakah *training* yang dilaksanakan sudah efektif.

2.1.8 Metode *Training*

Menurut Noe (2003:260,262) *training* mempunyai metode sesuai dengan pengelompokan jenis kategori apa yang akan dilaksanakan. Adapun jenis *training* sesuai dengan pengelompokan metode yang digunakan adalah :

A. *Traditional Training Method*

Presentation Method

Metode di mana pelatih adalah penerima informasi secara pasif. Informasi ini mungkin termasuk fakta, proses, dan metode pemecahan masalah. Di dalam pelaksanaannya metode ini mempunyai dua jenis pengelompokan yaitu :

1. *Lecture*

Pada pelaksanaannya, seorang instruktur mengkomunikasikan apa yang akan diajarkan kepada para *trainee*, dengan memberikan suatu materi. Dan untuk mendukung pengajarannya, metode ini menggunakan metode *classroom presentation*.

2. *Audiovisual tehcniques*

Metode ini menggunakan *audiovisual technique*, dimana dalam pelaksanaannya terdiri dari *overheads*, *slide*, dan *video*. Yang menjadi

instruksional populer adalah dengan menggunakan *video* sebagai teknik pengajarannya. Para *trainee* akan dengan mudah memahami dengan apa yang disampaikan.

B. *Hands-On Methods*

Metode ini membutuhkan suatu pelatihan yang terlibat aktif dalam pengajarannya. Metode ini dianggap sangat baik, karena dalam pelaksanaannya lebih memerlukan kemampuan yang spesifik, mengerti bagaimana kemampuan yang dimiliki dan perilaku yang dapat di terapkan pada jenis pekerjaan yang dikerjakan.

Adapun jenis kategori yang ada di dalam metode ini adalah :

1. *On the Job Training*

Mengacu pada karyawan baru atau berpengalaman yang belajar dalam lingkungan kerja, dan selama bekerja mengamati rekan-rekan atau manajer melakukan pekerjaan dan pelatihan untuk meniru perilaku mereka.

2. *Simulation*

Metode pelatihan yang mewakili situasi kehidupan nyata

3. *Case Studies*

Merupakan metode yang di dalamnya mendeskripsikan mengenai bagaimana karyawan menghadapi situasi yang sulit di dalam suatu organisasi. *Trainee* menganalisa dengan mengambil tindakan yang akan dilakukan.

4. *Business Games*

Metode ini melibatkan *trainee* di dalam pelaksanaannya, dimana *trainee* diberikan beberapa informasi, untuk menganalisa. Kemudian dalam pelaksanaannya *trainee* diberikan suatu *games* yang di dalamnya menceritakan keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan di laksanakan. *Games* dapat berupa pembelajaran mengenai kerjasama antar tim dan lain sebagainya.

5. *Role Play*

Metode ini melibatkan *trainee* dengan cara, diberikan kesempatan untuk bermain peran atau bertukar peran antara satu dengan yang lainnya.

6. *Behavior Modeling*

Pada metode ini, *trainee* menunjukkan perilaku yang dimilikinya dengan memperlihatkan kesempatan yang dimiliki.

Sedangkan menurut Dessler (2013:279) dengan menentukan tujuan dan menciptakan program *training* dan *budgeted* yang diperlukan dalam *training* perlu mengetahui beberapa metode *training* sebagai berikut :

1. *On The Job Training*

On the job training atau disingkat dengan OJT yaitu meminta karyawan untuk mempelajari pekerjaan yang akan dikerjakan nanti dengan langsung mengerjakannya. OJT adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia dalam perusahaan. Jenis pelatihan OJT

yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Di sini, seorang pekerja yang telah berpengalaman dilatih untuk ditugaskan untuk melatih karyawan.

2. *Apprenticeship Training* (Magang)

Magang adalah salah satu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas pelatihan langsung pada pekerjaannya.

3. *Job Instruction Training*

Merupakan suatu urutan pekerjaan dan hal penting lainnya untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan.

4. *Lectures*

Lectures merupakan cara yang tepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih .

5. *Programmed Learning*

Merupakan suatu metode yang sistematis untuk mengajarkan ketrampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang memberikan respon dan memberikan orang yang belajar mendapatkan jawaban timbal balik yang lebih akurat.

6. *Audiovisual Based Training*

Teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, power point, video konferensi, kaset audio dan kaset video dapat sangat efektif dan telah banyak digunakan

7. *Simulated Learning*

Melatih karyawan dengan peralatan khusus diluar pekerjaan, seperti dalam pelatihan pilot penerbangan sehingga biaya pelatihan dan bahaya pelatihan dapat dikurangi.

Kemudian, menurut Dessler (2013:286) *trend* sekarang adalah ke arah mengintegrasikan sistem e-learning dengan sistem perusahaan terhadap informasi yang luas. Maka dalam hal ini kategori yang termasuk dalam *Human Resources Information System* adalah :

1. *Mobile Learning*

Artinya menampilkan isi pembelajaran sesuai permintaan melalui perangkat *mobile* dimanapun dan kapanpun bisa mengaksesnya.

2. *The Virtual Classroom*

Metode pembelajaran menggunakan *software* dengan menyediakan suasana aktif antara para *trainee*. Menampilkan *audio* dan *visual* untuk mengkomunikasikan apa yang disampaikan oleh pembicara.

2.1.9 *Development*

Development adalah usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, perubahan sikap, atau meningkatkan keterampilan (Dessler,2008 : 264)

Development merupakan suatu program yang di dalamnya menyusun atau menciptakan isi dalam program *training*, seperti memilih atau menyusun isi *training* yang sesuai, memilih metode *training* (*lecture, case* dan lain sebagainya) (Dessler, 2013 : 279)

2.1.10 Perbedaan Training dan Development

Menurut Noe (2003: 251), *training* merupakan suatu usaha perencanaan untuk fasiltitas pembelajaran akan pengetahuan hubungan pekerjaan, kemampuan dan perilaku dari karyawan.

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
<i>Focus</i>	<i>current</i>	<i>Future</i>
<i>Use of work experience</i>	<i>low</i>	<i>High</i>
<i>Goal</i>	<i>Preparation for current job</i>	<i>Preparation for changes</i>
<i>Participants</i>	<i>required</i>	<i>voluntary</i>

Tabel 2.1

Sumber Noe (2003 : 251)

Perbedaan antara *training* dan *development* adalah *training* hanya memiliki fokus yang ada sekarang dan menggunakan contoh dari pengalaman kerja tidak terlalu diutamakan, kemudian tujuan dari pelaksanaan *training* untuk persiapan pekerjaan sekarang dan pelaksanaan *training* dilakukan sesuai dengan permintaan perusahaan. Sedangkan *development* memiliki fokus terhadap masa yang akan datang, menggunakan pengalaman kerja sebagai landasan dari pengembangan, tujuan dari *development* untuk mempersiapkan perubahan, dan yang menjadi partisipan adalah *voluntary* yang akan melakukan *development* (Noe and all . 2003).

Menurut CHR. Jimmy L.Gaol (2014:213) perbedaan *training* dan *development* sering kabur karena manfaat *training* dapat dirasakan dikemudian hari, disamping jika berbicara tentang *training* maka tentu akan membahas mengenai *development*. Oleh karena itu perbedaan keduanya adalah sebagai berikut :

- a. *Training* lebih mengarah pada *skill* untuk jabatan sekarang
- b. *Development* lebih mengarah pada tanggung jawab dikemudian hari.

2.1.11 Perceived Trainer Performance

Perceived trainer performance (PTP) merupakan pandangan individu tentang kualitas kinerja *trainer* dalam hal isi dan proses dari *training* (Antonio Giangreco, 2009).

Kinerja pelatih (*trainer performance*) merupakan faktor penting yang memberikan kontribusi pada efektivitas pelatihan dan pengembangan. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki perhatian dalam memilih pelatih yang tepat dan memastikan pelatih yang dapat memberikan hasil yang diharapkan. Pelatih (*trainer*) yang kinerjanya efektif menunjukkan bahwa pelatih harus membuat *trainee* nyaman, menekankan pentingnya pekerjaan, dengan memiliki hubungan antara alur kerja, membuat *trainee* merasa bebas untuk berinteraksi dan mengajukan pertanyaan, menarik perhatian dan menjaga *trainee* terlibat, mencari tahu apakah *trainee* sudah mengerti dengan pekerjaannya atau pekerjaan lain dan menjelaskan hal-hal secara sederhana dengan menggunakan contoh yang akrab bagi *trainee* (Menurut DR V. Rama Devi dalam jurnal Measurement Of Training & Development Effectiveness– An Emprical Study. 2013).

2.1.12 Perceived Usefulness Of Training

Perceived usefulness of training (PUT) adalah pandangan individu tentang penggunaan *training* dalam situasi pekerjaan sekarang dan pengembangan berikutnya (Rowold, 2007. Dalam Antonio Giangreco).

Manfaat pelatihan dapat dirasakan oleh organisasi, individu, dan bagian kepegawaian, berikut adalah manfaat pelatihan M.J Teesin dalam buku CHR.

Jimmy L.Gaol:

Bagi organisasi :

1. Mengenali tujuan organisasi

2. Membantu menangani konflik hingga mencegah stress
3. Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja

Bagi Individu :

1. Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru
2. Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan dapat memecahkan masalah.

Bagi bagian kepegawaian

1. Membangun rasa keterdekatan dalam kelompok (*group cohesiveness*)
2. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dengan individu
3. Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup didalamnya.

2.1.13 Evaluasi *Training*

Menurut Blanchard (2010:332) untuk mengetahui bagaimana *training* dapat memenuhi tujuan dari organisasi, ada empat cara untuk mengukur evaluasi dari *training*, yaitu :

1. *Reaction Outcomes*

Mengukur persepsi *trainee*, perasaan dan evaluasi subjektif terhadap pengalaman *training*.

2. *Learning Outcomes*

Mengukur bagaimana pembelajaran dapat lebih objektif dan secara keseluruhan dapat mencapai tujuan dari *training*.

3. *Job Behavior Outcomes*

Mengukur sejauh mana perilaku dapat diterapkan di dalam pekerjaan. Bagaimana *job behavior* akhirnya dapat meningkatkan pelatihan dan menghasilkan pencapaian tujuan dari organisasi.

4. *Organizational Results*

Menempati tingkat tertinggi dalam hierarki. Dengan mencerminkan kesenjangan dalam kinerja yang diidentifikasi dalam TNA (*training need analysis*). Hasil organisasi seringkali memicu reaktif (sebagai lawan proaktif) pelatihan. Berikut adalah beberapa contoh :

- a. Angka penjualan turun selama dua kuartal
- b. Keluhan yang mengalami peningkatan
- c. Jumlah kontrol kualitas yang di tolak meningkat

Kemudian menurut Weyner dan DeSimone (2009:201) salah satu *framework* yang populer dan berpengaruh dalam evaluasi *training* yaitu dari Kirkpatrick, didalamnya membahas mengenai usaha *training* bisa di evaluasi berdasarkan empat kriteria :

1. *Reaction* (Level-1)

Untuk level ini lebih berfokus terhadap persepsi *trainee* mengenai program dan bagaimana program itu bisa efektif. Reaksi positif terhadap

program *training* dapat memudahkan untuk mendorong karyawan untuk menghadiri program-program *training* selanjutnya. Tetapi jika para *trainee* tidak menyukai program *training* atau dalam hal ini para *trainee* berpikir bahwa mereka tidak mendapatkan pelajaran dalam *training*. Tentunya itu tidak akan mendorong para peserta *trainee* untuk mengikuti pelatihan selanjutnya.

2. *Learning* (Level 2)

Ini merupakan kriteri yang penting untuk program HRD yang efektif dan harus dipenuhi. Mengukur apakah seseorang dapat belajar dalam *training* termasuk *quiz* atau *test* merupakan metode yang berbeda dalam menilai reaksi peserta terhadap program.

3. *Job Behavior* (Level 3)

Mengukur apakah *training* telah memenuhi permintaan observasi perilaku kerja *trainee* atau catatan pandangan organisasi.

4. *Result* (Level 4)

Ini adalah level yang menantang dalam menilai terutama pada saat banyak hal diluar kinerja karyawan yang bisa mempengaruhi kinerja organisasi.

2.1.14 Tujuan Evaluasi *Training*

Menurut Weyner dan DeSimone (2009:199) evaluasi bisa memenuhi beberapa tujuan dalam organisasi, yaitu :

1. Menentukan apakah program dapat mencapai tujuan

2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari program HRD, apakah dapat membuat suatu perubahan, pada saat dibutuhkan
3. Menentukan biaya dari keuntungan rasio dalam HRD program
4. Menentukan siapa saja yang menjadi partisipan dalam program HRD dimasa mendatang.
5. Mengidentifikasi siapa saja partisipan yang mendapatkan keuntungan lebih atau sedikit dalam program
6. Mengumpulkan data pada program yang akan ada
7. Membuat *database* untuk mendukung manajemen dalam membuat keputusan.

2.1.15 *Perceived Efficiency of Training*

Perceived efficiency of training mengacu terhadap evaluasi peserta pelatihan dari beberapa aspek yaitu tempat dan administrasi dari pelatihan tersebut (Lee and Pershing, 2002, dalam Antonio Giangareco, 2009).

Menurut Margaret Crocken dan Janet Foster, konsultan manajemen arsip dan statis (*International Council on Archives “ Section for Archival Education and Training, 2005*. Penting untuk diingat bahwa *training* tidak hanya untuk karyawan tanpa pengalaman atau keahlian dalam bidang pelatihan. Hal ini juga dapat ditujukan untuk para praktisi yang perlu memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka, misalnya ketika standar baru atau undang-undang telah diperkenalkan. Untuk membuat suatu pelatihan yang berhasil memerlukan

kombinasi dari keterampilan dan keahlian. Adapun komponen-komponen yang harus diperhatikan dalam *training* adalah :

1. *Venue Training*

Salah satu faktor paling penting dalam keberhasilan pelatihan adalah tempat atau ruang di mana pelatihan tersebut dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah :

- a. Penerangan
- b. Udara yang bersih
- c. Jauh dari kebisingan suara
- d. Peralatan yang tersedia didalam ruangan *training*
- e. Suhu di dalam ruangan *training*

2. *Perlengkapan Training*

Ketika merencanakan pelatihan, perlu memastikan bahwa memiliki peralatan yang diperlukan untuk mendukung presentasi. Oleh karena itu harus diperhatikan beberapa komponen di dalamnya :

- a. *Slide presentation*
- b. *Flipchart*
- c. Papan tulis
- d. *Video*

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.1.16 Training Satisfaction

Training Satisfaction merupakan sesuatu yang mengukur perasaan karyawan dalam *training* yang telah diterima. Kemudian *training satisfaction* juga merupakan suatu pengukuran yang formal atau perencanaan terhadap aktivitas *training* yang dilakukan oleh suatu organisasi (Schimdt,2007).

2.1.17 Hubungan Antara *Perceived Efficiency of Training, Perceived Usefulness Of Training, Perceived Trainer Performance* dengan *Training Satisfaction*

Menurut Antonio (2009) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi *training satisfaction* yaitu *perceived efficiency of trainng, perceived usefulness of training* dan *perceived trainer performance*.

a. Hubungan Antara *Perceived Efficiency of Training* dengan *Training Satisfaction*

Perceived efficiency of training berhubungan erat dengan organisasi dan cara operasi tentunya, dalam hal ini mengacu terhadap unsur kenyamanan dan kepraktisan, seperti apakah *training venue* dapat dengan mudah dijangkau, apakah kondisinya cocok untuk dilengkapi coffe break, apakah penerangan dalam kelas cukup, udara dalam kelas panas atau ber-AC, apakah sound system bekerja, perabotan nyaman, dan alat bantu pengajaran lainnya (*white board, computers, projector, flip chart*) ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan *training* (Lee and Pershing 2002, dalam jurnal Antonio 2009).

Perencanaan dalam hal jumlah sesi yang akan disediakan serta penjadwalan *training* dan menentukan materi yang akan dibahas di dalam kelas *training* dan komitmen para *trainee* dalam mengikuti *training* merupakan hal penting (Amietta, 2000. Dalam Antonio,2009). Sumber daya yang tersedia bagi *trainee* termasuk kuantitas dan kualitas materi yang akan digunakan (Kidder and Rouiller 1997 dalam Antonio, 2009). Fasilitas yang kurang memadai, kemudian kurangnya material yang digunakan dalam pengajaran atau frekuensi belajar yang terlalu berlebihan dapat berdampak negatif pada reaksi *trainee* terhadap *training*. Ini merupakan *perceived effeciency of training* yang dapat mempengaruhi *training satisfaction*.

b. Hubungan Antara *Perceived Usefulness of Training* dengan *Training Satisfaction*

Memiliki pelatihan yang diatur dan disusun secara efektif tidak menjamin menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Reaksi peserta (*trainee*) dipengaruhi oleh seberapa bermanfaat pelatihan tersebut (Warr and Bunce 1995:Warr et al.1999 dalam Antonio Giangreco. 2009). Dalam hal ini memiliki dua unsur yaitu, pertama sejauh mana peserta menganggap pelatihan dapat menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan baik pada pekerjaan mereka dan atau improvisasi keberhasilan umum mereka dalam organisasi (Webster dan Martocchio 1995, dalam jurnal Antonio 2009). Kemudian kedua, lebih memperhatikan pengembangan diri individu dan pengembangan dan sejauh mana peserta menganggap *training* sebagai kontribusi untuk prospek karir jangka

panjang mereka dan kesempatan yang ada baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain untuk unsur pertama lebih memperhatikan kebutuhan *training* bagi peserta dalam jangka panjang pada organisasi sekarang dan untuk unsur kedua lebih memperhatikan kebutuhan dalam *training* dalam jangka panjang dan kemampuan yang dapat diberikan dari organisasi lainnya (Lipman 2002 dalam Antonio Giangreco 2009).

Persepsi tentang ketidaksesuaian isi dalam pelatihan, dapat memberikan dampak negatif secara signifikan terhadap *perceived usefulness of training* dan dapat memberikan efek negatif terhadap *training satisfaction* (Sebastino dan Bellet 2005 dalam Antonio Giangreco. 2009).

c. Hubungan Antara *Perceived Trainer Performance* dengan *Training Satisfaction*

Seseorang yang dipercayakan tugas untuk menyampaikan tujuan *training* adalah *trainer*, *trainer* menjadi pusat perhatian dalam mencapai keberhasilan dengan program *training*, Gauld dan Miller (2004) dalam Latiff menekankan bahwa efektivitas *trainer* yang memberikan pelatihan diketahui penting dalam *return* atas akhir dari *training*.

Perceived trainer performance (PTP) merupakan pandangan individu tentang kualitas kinerja *trainer* dalam hal isi dan proses dari *training* (Antonio Giangreco, 2009). Misalnya *perceived trainer* dalam menguasai materi yang akan dibawakan. Seperti gaya pengajaran yang sesuai dan metodologi, dapat

mengarahkan, atau melakukan *role play* dan menggunakan studi kasus. Tentunya merupakan pengatur waktu yang efektif. Hal ini dapat berpengaruh terhadap *training satisfaction*.

2.2 Penelitian Sebelumnya

NO	Peneliti	Publikasi	Judul	Temuan Inti
1	Antonio Giangreco, Antonio Sebatiano and Ricardo Peccei	The International Journal of Human Resources Management. Vol 20. No.1, January 2009	<i>Trainee's reactions to training :an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training</i>	Penelitian ini berfokus terhadap reaksi <i>trainee</i> terhadap <i>training satisfaction</i> . Membahas bagaimana pengaruh <i>perceived trainer performance</i> terhadap <i>training satisfaction</i> . Juga membahas mengenai manfaat <i>training</i> dan bagaimana <i>training</i> menjadi efektif dalam pelaksanaannya sehingga dapat mempengaruhi <i>training satisfaction</i> . Kemudian

				<p>penelitian ini diambil berdasarkan data yang dianalisis dari berbagai perusahaan di Italia dan menunjukkan bahwa dalam hipotesisnya ketiga faktor berpengaruh positif terhadap <i>training satisfaction</i></p>
2	Steven Schimdt	Human Resources Development Quartely vol 18, No. 14. Published on Wiley Interscience	<i>The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction</i>	<p>Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>training</i>. Dalam penelitian ini meneliti tiga faktor yang dapat mempengaruhi <i>job training satisfaction</i> yaitu metodologi, jenis <i>training</i> dan waktu yang ada dalam <i>training</i>. Hasil dari penelitian ini</p>

				<p>sependapat dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ellinger dan Keller (2003) kemudian Tansky dan Cohen (2001) dengan menunjukkan bahwa hubungan antara <i>job training satisfaction</i> dan <i>job satisfaction</i> secara keseluruhan juga sama dengan karyawan dalam berbagai kategori pekerjaan.</p>
3	<p>Mahmoud M. Salah M.H, dan Abdalnaser</p>	<p>International Research Journal of Finance and Economic (2010)</p>	<p>Methods Of Evaluation : Training Techiques.</p>	<p>Penelitian ini membahas mengenai metode evaluasi terhadap teknik <i>training</i>, di dalamnya membahas mengenai metode yang dapat membantu <i>trainee</i> dalam mengikuti <i>training</i></p>

				seperti program <i>training</i> , <i>on the job training</i> , <i>off the job training</i> , <i>training technique</i> , <i>evaluation methods</i> .
4	James Watta Onyango and Daniel M. Wanyolke PhD	European Journal of Material Science	Effects of training on employee performance: A survey of health workers in siaya county, Kenya	Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan hubungan antara <i>training</i> dan kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan hasil dimana <i>training</i> berhubungan dengan kinerja karyawan .
5	Khawaja Fawad Latif , Shahid Jan, Nasir.	Journal of Managerial Science	Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction	Penelitian ini berfokus kepada penerimaan <i>training</i> dari pencapaian kontribusi karyawan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara <i>training</i>

				<i>satisfaction</i> dan pengembangan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja.
--	--	--	--	--

Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan dengan perumusan masalah yang telah di berikan diatas, maka hipotesis yang di kemukakan dalam penelitian ini adalah :

H₁ : *Perceived efficiency of training* berpengaruh terhadap *training satisfaction* ODP di BII Maybank Sentral Senayan

H₂ : *Perceived Usefulness of Training* berpengaruh terhadap *training satisfaction* ODP di BII Maybank Sentral Senayan

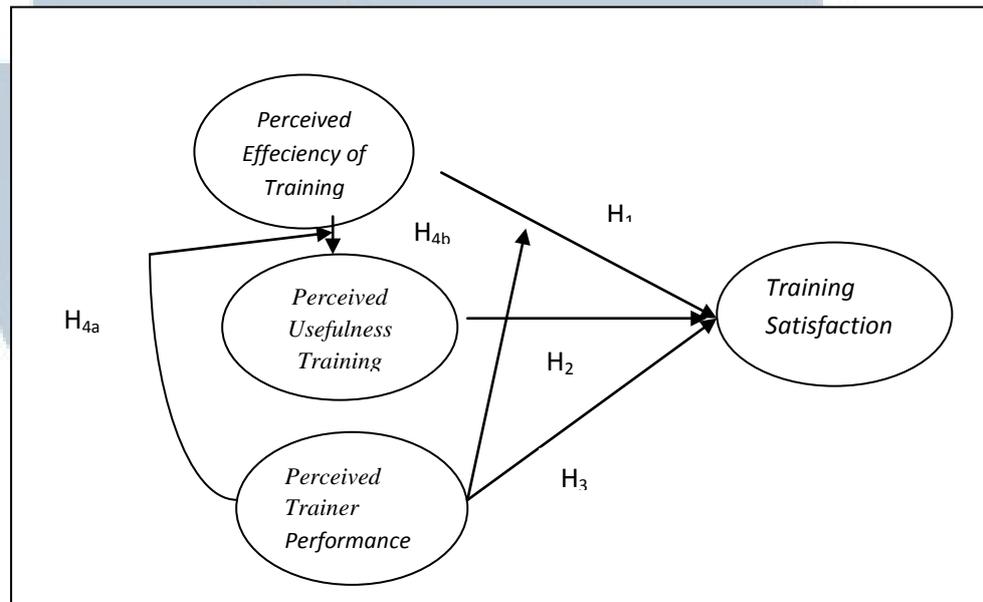
H₃ : *Perceived Trainer Performance* berpengaruh terhadap *training satisfaction* ODP di BII Maybank Sentral Senayan

H_{4a} : Pengaruh *Perceived Trainer Performance* dalam memoderasi hubungan antara *perceived usefulness of training* dan *perceived efficiency of training*

H_{4b} : Pengaruh *perceived trainer performance* dalam memoderasi hubungan antara *perceived efficiency of training* dan *training satisfaction*.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Adapun kerangka pemikiran teoritis adalah gambaran umum antara variabel yang akan diteliti. Berdasarkan dengan hipotesis yang telah diuraikan diatas maka kerangka penelitian untuk penelitian ini adalah :



Bagan 2.2 Model Penelitian

Sumber Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Ricardo Peccei.
Training Reaction to Training : An Analysis Of The Factor Affecting Overall Saticfaction With Training. Journal of Human Resources Management. Vol 20. No.1,January 2009. Diolah oleh Ireine P.Pangkey

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A