



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 Sumber Daya Manusia

Menurut Kinicki dan Williams (2008), adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh manajer, terdiri dari perencanaan menarik, mengembangkan, dan menjaga lingkungan kerja yang efektif.

Menurut Dessler (2008), adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, memperhatikan hubungan dengan buruh, kesehatan dan keamanan kerja, serta memperhatikan mengenai keadilan.

Menurut Ferrell *et al.*, (2008), adalah segala aktivitas yang termasuk di dalamnya menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia di dalam perusahaan seperti mendapatkan, melatih, dan mengkompensasi karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

UMMN

2.1.2. *Training*

Menurut Noe (2010), adalah suatu usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Menurut Dessler (2008), adalah suatu proses pembelajaran untuk karyawan-karyawan baru mengenai keahlian-keahlian yang diperlukan dalam rangka melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Ferrell *et al*, (2008), adalah proses pembelajaran karyawan agar bisa melakukan tugas yang spesifik melalui pengembangan yang dilakukan dalam kelas maupun pengalaman secara *on the job*.

2.1.3. *Proses Penyusunan Training*

Menurut Dessler (2008), ada lima langkah yaitu :

1. Melakukan Analisis Kebutuhan (*Need Analysis*)

Melakukan identifikasi terhadap keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, lalu menganalisa kemampuan dan kebutuhan saat ini akan calon peserta yang akan dilatih, serta mengembangkan pengetahuan yang spesifik dan terukur serta tujuan kinerja berdasarkan kekurangan yang ada.

2. Membuat rencana instruksi (*Instructional Design*)

Proses menentukan, menyusun dan membuat isi dari program pelatihan dimana di dalamnya juga termasuk buku, latihan, dan

aktivitas. Dalam tahapan ini, dapat dimungkinkan untuk menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan dibantu dengan komputer.

3. Validasi (*Validation*)

Memberikan program pelatihan yang telah disusun kepada beberapa peserta pelatihan yang dapat mewakili dengan tujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan.

4. Implementasi (*Implementation*)

Memberikan program *training* kepada karyawan yang sudah ditentukan.

5. Evaluasi (*Evaluation*)

Tahapan dimana manajemen mengambil tindakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari program *training*.

2.1.4. Metode Pelatihan

Menurut Raymond A. Noe dalam buku *Employee Training and Development* (2010), terdiri dari :

a. *Lecture*

Merupakan metode pelatihan dimana *trainers* mengkomunikasikan secara langsung apa yang ingin ajarkan kepada *trainee*. *Lecture* merupakan sarana yang paling murah dan paling tidak memakan waktu dalam memberikan banyak materi serta dibawakan secara terorganisasi.

b. *Audiovisual Techniques*

Merupakan metode pelatihan yang menggunakan *slides* dan *videos*.

Video merupakan cara yang paling populer dimana banyak digunakan untuk menggambarkan sebuah prosedur seperti : keahlian komunikasi, *interview*, dsb

c. *On-the-Job Training*

Merupakan metode pelatihan yang ditujukan untuk karyawan yang baru atau yang belum memiliki pengalaman. Karyawan yang baru ini biasa melakukan observasi terhadap rekan kerja maupun terhadap manajer yang sedang melakukan pekerjaannya lalu mencoba untuk meniru tingkah lakunya.

d. *Self-Directed Learning*

Merupakan metode pelatihan dimana karyawan mengambil tanggung jawab untuk semua aspek pembelajaran termasuk di dalamnya siapa yang akan memimpin maupun ikut serta. Mereka menentukan sendiri konten dari *training* dan belajar sesuai dengan kecepatan masing-masing. *Trainer* biasa berperan sebagai fasilitator.

e. *Apprenticeship*

Merupakan metode pelatihan yang menggabungkan antara belajar dan bekerja. (*on-the-job* dan kelas).

f. *Simulations*

Merupakan metode pelatihan yang merepresentasikan situasi yang dihadapi sehari-hari, lalu keputusan dari *trainees* merefleksikan apa yang akan terjadi jika mereka sedang di dalam pekerjaannya.

g. *Case Studies*

Merupakan metode pelatihan dimana mendeskripsikan tentang bagaimana karyawan-karyawan atau sebuah organisasi menanggapi sebuah masalah yang rumit. *Trainee* diharuskan untuk menganalisis dan mengkritik aksi yang diambil serta memberikan masukan.

h. *Business Games*

Merupakan metode pelatihan yang dimana *trainees* diharuskan mengumpulkan informasi, menganalisisnya, dan mengambil keputusan. *Business games* biasanya digunakan untuk pengembangan keahlian manajemen.

i. *Role Plays*

Merupakan metode pelatihan dimana *trainee* diharuskan untuk memainkan peran yang ditugaskan kepada mereka. *Role plays* berbeda dengan *simulation* berdasarkan pilihan jawaban respon dan tingkat perincian dari situasi yang diberikan kepada *trainee*.

j. *Behavior Modeling*

Merupakan metode pelatihan yang memberikan kepada *trainee* seorang model yang mendemonstrasikan perilaku-perilaku kunci

untuk direplikasi dan menyediakan *trainees* kesempatan untuk mempraktekan perilaku-perilaku tersebut.

2.1.5. Training Evaluation

Menurut Noe (2010), adalah semua proses mengumpulkan hasil-hasil yang diperlukan dalam usaha untuk menentukan keefektifan *training*.

2.1.6. Tujuan Evaluasi Pelatihan

Menurut Noe (2010), yaitu :

1. Untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari *training*. Hal ini juga mencakup apakah program *training* menemui tujuan pembelajaran. Jika kualitas lingkungan belajar memuaskan dan jika *transfer of training* ke pekerjaan terjadi.
2. Untuk menilai apakah konten, organisasi, dan administrasi program (termasuk di dalamnya *schedule*, akomodasi, *trainer*, dan materi-materi) berkontribusi terhadap pembelajaran dan penggunaan konten *training* terhadap pekerjaan.
3. Untuk mengidentifikasi manfaat dari program terhadap *trainee*
4. Untuk menilai dalam program marketing melalui pengumpulan informasi dari partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program ke orang lain, mengapa mereka menghadiri program, dan tingkat kepuasan terhadap program.

5. Untuk menentukan *benefit* dan *costs* dari program.
6. Untuk membandingkan *benefit* dan *costs* dari *training* dengan investasi *non training* seperti *redesign* pekerjaan atau seleksi karyawan yang lebih baik.
7. Untuk membandingkan *cost* dan *benefit* dari beberapa program *training* untuk memilih program yang paling tepat.

Untuk mengevaluasi program *training*, perusahaan harus menentukan bagaimana cara mengukur efektifitas dari program untuk itu perusahaan harus mengidentifikasi hasil dari *training* atau kriteria seperti apa yang digunakan untuk mengukur. 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. *Reaction Outcomes* merujuk pada persepsi dari *trainee* terhadap program yang dimana di dalamnya termasuk fasilitas, *trainer*, dan konten.
2. *Learning Outcomes* 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. *Behavior Outcomes* digunakan untuk menilai yang bersifat teknikal dan perilaku-perilaku. Hasil disini mencakup materi-

materi yang didapatkan selama *training* dan penggunaannya di dalam pekerjaan.

4. *Results* digunakan untuk menentukan hasil dari program *training*. Contohnya seperti meningkatnya produksi atau turunnya biaya berhubungan dengan *turnover* karyawan, kecelakaan, penyusutan peralatan seiring dengan peningkatan dalam kualitas produk atau *customer service*.

2.1.7. *Perceived Trainer Performance*

Mahmoud M *et al.*, (2010) menyatakan bahwa *training* merupakan sebuah fungsi khusus sehingga *trainer* harus mengetahui dengan pasti apa yang diperlukan dalam program *training* untuk mengidentifikasi teknik dan proses serta kerangka untuk menyusun dan mengimplementasikan *training* yang efektif dan efisien untuk orang-orang yang membutuhkannya.

Noe (2010) menyatakan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan untuk dievaluasi mengenai *trainer* antara lain: persiapan *trainer*, cara penyampaian, kemampuan untuk memimpin diskusi, mengorganisasikan materi dan konten dari *training*, penggunaan contoh secara visual, gaya presentasi, kemampuan dalam menjawab pertanyaan dari peserta dan kemampuan untuk meningkatkan ketertarikan peserta *training* saat penyampaian materi.

Sedangkan mengutip Steiner, Dobbins, dan Trahan (1991), bahwa *trainee* harus melihat perilaku *trainer* dalam penguasaan dan cara membawakan dengan tepat. Disini *trainer* mengobservasi perilaku dari *trainee* dan menghubungkan alasan dari perilaku *trainee*. Lebih spesifik menurut Kirkpatrick (1967) dalam Antonio Giangreco et al. (2009), bahwa kinerja *trainer* mencakup kedua aspek yaitu konten dan proses.

2.1.8. *Perceived Usefulness of Training*

Menurut Webster dan Martocchio (1995) dalam Antonio Giangreco *et al.* (2009), bahwa ada dua hal yang harus diperhatikan disini, pertama bahwa *training* harus memberikan pengetahuan serta *skills* yang dibutuhkan sehingga bisa bekerja dengan baik atau meningkatkan keefektifan mereka dalam organisasi. Kedua, bahwa *training* harus memperhatikan pertumbuhan dan pengembangan individu serta tingkat yang dimana partisipan melihat bahwa *training* berkontribusi dalam karir jangka panjang mereka dan juga kesempatan-kesempatan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Warr dan Bunce (1995) menyatakan bahwa reaksi mengenai *perceived usefulness of training*, adalah fokus terhadap penerapan materi yang potensial dalam pekerjaan karyawan. Reaksi terhadap *training* lebih diasosiasikan dengan perubahan perilaku dalam

pekerjaan, karena *trainee* yang melihat program *training* yang lebih relevan dengan pekerjaan mereka memiliki peluang untuk lebih memahami dibandingkan dengan mereka yang menganggap bahwa *training* yang diberikan memiliki relevansi yang rendah.

2.1.9. *Training Satisfaction*

Landy (1985) dan Patrick (2000) dalam Schmidt (2007) menyatakan bahwa *Training Satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan suka tidaknya peserta mengenai aspek-aspek di dalam *training*). Schmidt (2007) menyatakan bahwa *Training Satisfaction* sendiri menurut merupakan sebuah tingkatan puas atau tidaknya akan *training* yang telah direncanakan oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan *skills, knowledge*, dan sikap dalam rangka untuk bekerja secara efektif.

Kiddler dan Rouiller (1997) menyatakan beberapa hal yang dapat mempengaruhi *Training Satisfaction* seperti konten pelatihan, instruktur, metodologi yang digunakan untuk pelatihan, serta keadaan sekitar dimana *training* tersebut diadakan.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Riccardo Peccei	The International Journal of Human Resource Management, 2009	Trainees' reaction to training : an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training	<p>Penelitian ini dicari untuk berkontribusi untuk analisis dan evaluasi <i>training</i> dengan difokuskan pada area yang penting. Ini adalah analisis <i>trainee</i> secara langsung terhadap <i>training</i> dan secara khusus faktor yang mempengaruhi <i>training satisfaction</i> secara keseluruhan. Penelitian ini difokuskan pada 3 hal yaitu : <i>trainees' perception of usefulness, efficiency, and trainer performance</i>. Hasil dari analisis berdasarkan data dari sampel perusahaan di Italia mengindikasikan bahwa ketiga faktor berpengaruh positif terhadap <i>training satisfaction</i>. Penelitian ini dilakukan terhadap 3698 karyawan (2697 mengembalikan kuisisioner dengan komplit), terdiri dari 63,6% pria dan 36,7% wanita. 75% responden berumur antara 31-40. 50,5% tamat SMA. 15,4% merupakan <i>blue collar</i>, 73,3% merupakan <i>white collar</i></p>
2	Steven W. Schmidt	Journal of Human	The Relationship	Tujuan penelitian ini untuk menguji apakah ada atau tidak hubungan antara

		Resources Development Quarterly, 2007	between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction	kepuasan dalam <i>job training</i> dengan <i>overall job satisfaction</i> . Penelitian ini juga menguji tiga faktor yang mungkin mempengaruhi <i>job training</i> seperti : metodologi, tipe dari <i>training</i> , dan jumlah waktu yang dihabiskan dalam <i>training</i> . Penelitian menemukan bahwa ada korelasi yang tinggi antara <i>job training satisfaction</i> dan <i>overall job satisfaction</i> . Hasil dari penelitian ini setuju dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh professional terdahulu Ellinger, Ellinger & Keller, 2003 ; Tansky & Cohen, 2001 yang menyatakan bahwa hubungan antara <i>job training satisfaction</i> dan <i>overall job satisfaction</i> adalah serupa untuk karyawan dari berbagai jenis pekerjaan. Penelitian ini menggunakan sampel yang terdiri dari 552 konsumen dan karyawan <i>service</i> teknikal dalam 9 organisasi utama di Amerika Serikat dan Kanada yang telah diberikan <i>job training</i> dan survey kepuasan.
3	Mahmoud M, Salah M.H, dan Abdalnaser A	International Research Journal of Finance and	Methods of Evaluation : Training Techniques	Evaluasi dari program <i>training</i> memiliki tujuan pasti yang harus dipenuhi Penelitian ini memperhatikan penentu perubahan dalam perilaku organisasi dan

		Economics		<p>perubahan yang dibutuhkan dalam struktur organisasi. Karenanya evaluasi dari program <i>training</i> harus memberikan informasi kepada kita apakah program <i>training</i> yang dijalankan telah membantu untuk mencapai <i>goals</i> dan <i>objective</i>. Analisis dari informasi bagian yang termasuk dalam program evaluasi. Analisis data harus dirangkum dan dibandingkan dengan data dari program <i>training</i> lainnya yang sejenis. Berdasarkan perbandingan ini, masalah dan kelebihan dapat diidentifikasi dimana bisa membantu <i>trainer</i> di masa mendatang dalam program <i>training</i> selanjutnya.</p>
4	Antonio Giangreco, Andrea Carugati, Antonio Sebastiano, dan David Della Bella	The International Journal of Human Resource Management, 2010	Trainees' Reaction to Training : Shaping Groups and Courses for Happier Trainees	<p>Untuk memperluas pengetahuan dari evaluasi akan reaksi melampaui bukti-bukti dan aturan praktis, penelitian ini telah mengidentifikasi dan menguji sebuah panel dari 4 arah yang saling berhubungan dan satu partisipan yang terkait dengan variabel. Variabel-variabel ini memperluas penelitian sebelumnya dan penelitian ini mengkonfirmasi peran yang berhubungan dengan <i>overall training satisfaction</i>. 3 dari 5 variabel</p>

				<p>baru mempengaruhi <i>overall training satisfaction</i> dan peserta wanita memiliki pengaruh moderasi antara hubungan <i>perceived trainer performance</i> dengan <i>overall training satisfaction</i>. Penelitian ini dilakukan kepada 3047 perusahaan yang terdiri dari 14.635 partisipan dimana 41,53% adalah perempuan dan 58,47% adalah pria.</p>
5	Dirk D. Steiner, Gregory H. Dobbins, dan Wanda A. Trahan	Journal of Organizational Behavior 1991	The Trainer – Trainee Interaction : An Attributional Model of Training	<p>Model penelitian ini memiliki beberapa implikasi untuk <i>training</i> seperti yang banyak dipraktekkan di dalam perusahaan-perusahaan. Pertama, semua <i>trainer</i> harus melihat <i>training</i> yang terfokus pada menyadari dan menghindari bias dalam atribusi yang sering terjadi. Seperti <i>training</i> seharusnya meningkatkan akurasi dari atribusi <i>trainer</i> yang pada gilirannya akan mengizinkan mereka untuk melakukan memodifikasi yang tepat dalam konten dan cara penyampaian. <i>Attributional Training</i> harus menyediakan <i>trainer</i> pengertian akan bias atribusi terhadap <i>trainee</i>. <i>Trainer</i> dapat menstrukturkan lingkungan <i>training</i> dan memberikan prosedur berikut <i>feedback</i> dimana meminimalkan</p>

				bias atribusi <i>trainee</i> .
--	--	--	--	--------------------------------

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Hubungan antara *Perceived Trainer Performance* dengan *Training Satisfaction*

Morgan dan Casper (2000) dan Russ-Eft *et al.*, (2005) dalam Antonio Ginagrecho (2010) menyatakan faktor yang mempengaruhi *training satisfaction* adalah *perceived trainer performance*. *Perceived Trainer Performance* memiliki pengaruh yang penting terhadap *overall training satisfaction*. Steiner *et al.*, (1991) menyatakan *trainee* harus melihat perilaku *trainer* dalam penguasaan dan cara membawakan dengan tepat. Disini *trainer* mengobservasi perilaku dari *trainee* dan menghubungkan alasan dari perilaku *trainee*. Kirkpatrick 1967 dalam Antonio Giangrecho *et al.*, (2009) menyatakan bahwa hal yang diperhatikan yaitu, kinerja *trainer* meliputi kedua aspek, konten dan proses. Lebih spesifik, menurut Morris (1984), Hook dan Bunce (2001) dan Steiner *et al.*, (1991) dalam Antonio Giangrecho (2010) menyatakan bahwa ketika *trainee* menemukan bahwa *trainer* harus menguasai topik, menyampaikan subjek dengan tepat, menggunakan waktu dengan tepat, menggunakan metodologi yang tepat, dan mampu melibatkan peserta, maka *trainer* akan menjadi semakin puas dengan *training*.

Sehingga berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : *Perceived trainer performance* berpengaruh positif terhadap *Training Satisfaction*.

2.3.2. Hubungan antara *Perceived Usefulness of Training* dengan *Training Satisfaction*

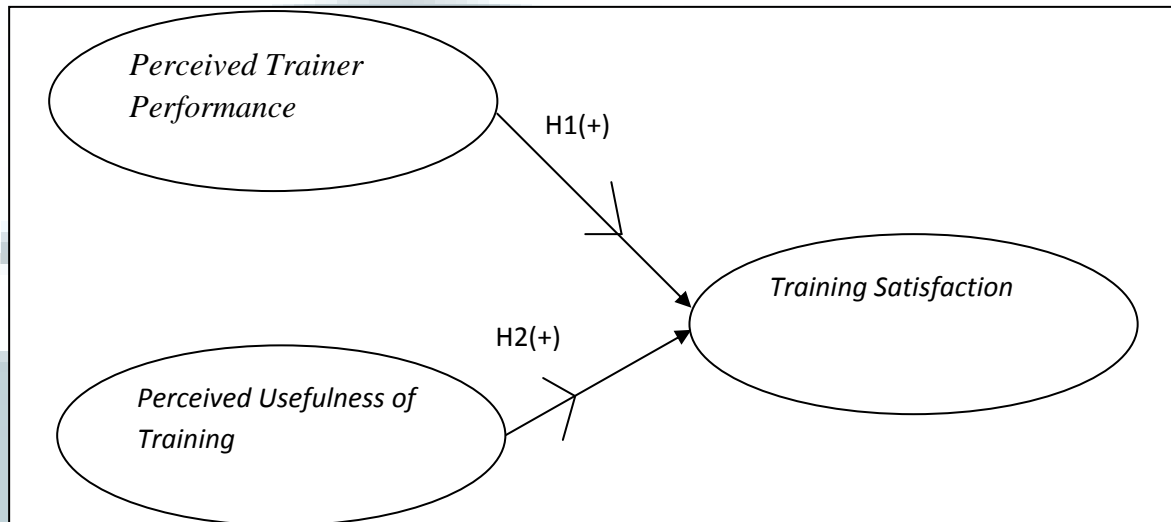
Mengacu pada jurnal Antonio Giangreco et al. (2009) yang berjudul *Trainees' reaction to training : an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training*, menyatakan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi reaksi *trainee* adalah *perceived usefulness of training* (Warr et al., 1999). Menurut Webster dan Martocchio (1995) dalam Antonio Giangrecho et al., (2009) menyatakan mengenai *Perceived Usefulness of Training* ada 2 elemen yang harus diperhatikan, yaitu tingkatan dimana *trainee* melihat *training* yang diberikan memberikan pengetahuan dan *skills* untuk bisa bekerja dengan baik atau meningkatkan keefektifan di dalam perusahaan. Menurut Antonio Giangrecho et al., (2009) menyatakan bahwa selanjutnya *training* memperhatikan pertumbuhan, pengembangan, dan tingkatan dari seorang individu, dimana *trainee* melihat *training* berkontribusi untuk karir mereka dalam jangka panjang dan peluang lainnya baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Dengan kata lain, menurut Lipari (2002) dalam

Antonio Giangreco et al. (2009), bahwa elemen pertama menyangkut kebutuhan *trainee* saat ini di dalam organisasi sedangkan elemen kedua yaitu mengenai kebutuhan dan *skills* di masa mendatang yang bisa dikirim ke organisasi lainnya.

Menurut Noe (1986) dalam Antonio Giangreco *et al.* (2009), penting agar *trainee* percaya program yang mereka ikuti, dimana penguasaan akan konten yang diajarkan berkaitan dengan pencapaian yang diinginkan seperti *prestige*, perpindahan karir baik secara vertikal maupun horizontal, meningkatkan kepercayaan diri, maupun meningkatkan gaji. Lebih lanjut menurut Antonio Giangrecho *et al.*, (2010) menyatakan bahwa evaluasi mengenai *usefulness* biasanya berdasarkan penilaian mengenai keseimbangan antara aspek-aspek praktek dan teori. Menurut Sebastiano dan Bellet (2005) dalam Antonio Giangrecho *et al.*, (2009) menyatakan bahwa persepsi mengenai ketidakseimbangan seperti *training* yang diberikan terlalu teoritis atau terlalu praktis dapat memberikan dampak yang negatif terhadap *perceived usefulness of training* dan akhirnya dapat mempengaruhi *training satisfaction*. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : *The Perceived Usefulness of Training* berpengaruh positif terhadap *Training Satisfaction*.

Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Antonio Giangreco, Antonio Sebastiano, dan Ricardo Peccei. "Trainees' reaction to training : an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training". The International Journal of Human Resource Management Vol. 20, No. 1, pp 96-111 diolah oleh Widjaya (2015).

UMMN