



### **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 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut Nawawi (2001) dalam Gaol (2014;44), sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan potensi yang menjadi motor penggerak organisasi.

Menurut Schermerhorn (1996) dalam Gaol (2014;44), sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa.

Menurut Kinicki (2009;277), sumber daya manusia adalah bagian dari proses perencanaan strategis dimana setiap individu saling membantu untuk mencapai tujuan dari organisasi.

#### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2008;2), manajemen sumber daya manusia adalah proses akuisisi, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dengan cara memelihara mereka dengan memberikan jaminan ketenagakerjaan, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

Menurut Filippo (1984) dalam Gaol (2014;59), manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/ pemeliharaan, dan pemisahan/ pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Menurut Kinicki (2009;276), manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, perekrutan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

## 2.3 Pengertian *Training*

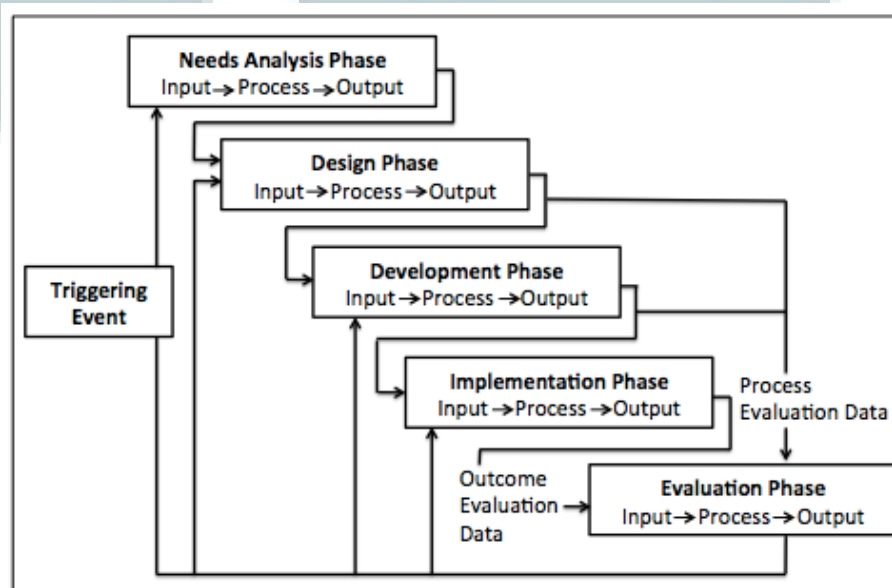
Menurut Dessler (2008;248), *training* adalah proses mengajarkan karyawan baru ataupun karyawan saat ini dengan kemampuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Aamodt (2007), Goldstein dan Ford (2002) dalam Steensma dan Groeneveld (2010) *training* didefinisikan sebagai penambahan keterampilan, konsep, sikap secara sistematis yang harus meningkatkan kinerja.

Menurut Noe (2013;8), *training* adalah usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

### 2.3.1 Proses *Training*

Model proses pelatihan kerja menurut Blanchard (2010:7) terdiri dari:



Sumber: Blanchard (2010:7)

**Gambar 2.1** Proses *Training*

#### 1. *Analysis Phase*

Fase analisis dimulai dari mengidentifikasi *organizational performance gap* seperti menurunnya profitabilitas, rendahnya tingkat kepuasan pelanggan, atau banyaknya pertentangan. Ketika perusahaan

telah mengidentifikasi *performance gap*, penyebab *performance gap* tersebut haruslah dianalisa. Setelah penyebabnya telah diketahui, pengeliminasian dipercaya merupakan sesuatu yang penting, pengeliminasian inilah yang akan menjadi kebutuhan perusahaan. Fase analisis seringkali disebut sebagai *Training Need Analysis (TNA)*. Penyebab *performance gap* dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keahlian, perilaku baik. Jika demikian, *training* adalah solusi untuk hal tersebut. Pada fase analisa juga mengutamakan kebutuhan akan *training (training needs)* yang telah teridentifikasi.

## 2. *Design Phase*

Kebutuhan akan *training* yang telah teridentifikasi di dalam fase analisa merupakan input ke dalam fase desain. Satu hal yang penting di dalam proses fase desain yakni pembuatan tujuan *training*. Hal ini akan memberikan arahan yang spesifik tentang apa yang akan di latih dan bagaimana cara melatih. Bagian lain di dalam proses desain adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang dibutuhkan di dalam program *training* untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengaplikasian di pekerjaan.

## 3. *Development Phase*

*Development Phase* adalah proses yang memformulasikan sebuah instruksi yang akan dibutuhkan untuk mengimplementasikan program *training*. Strategi instruksional terdiri dari urutan, waktu, dan kombinasi dari metode-metode dan elemen-elemen yang digunakan di dalam program *training*. Output dari fase pengembangan ini adalah hal-hal yang dibutuhkan di dalam pengimplementasian program *training*. Hal ini termasuk daftar spesifik pelatihan kerja, metode pengarahan yang digunakan untuk menyampaikan isi, materi yang akan digunakan, peralatan dan media, manual, dan lain-lainnya.

## 4. *Implementation Phase*

Dimana semua aspek program *training* terdapat di dalam fase implementasi.

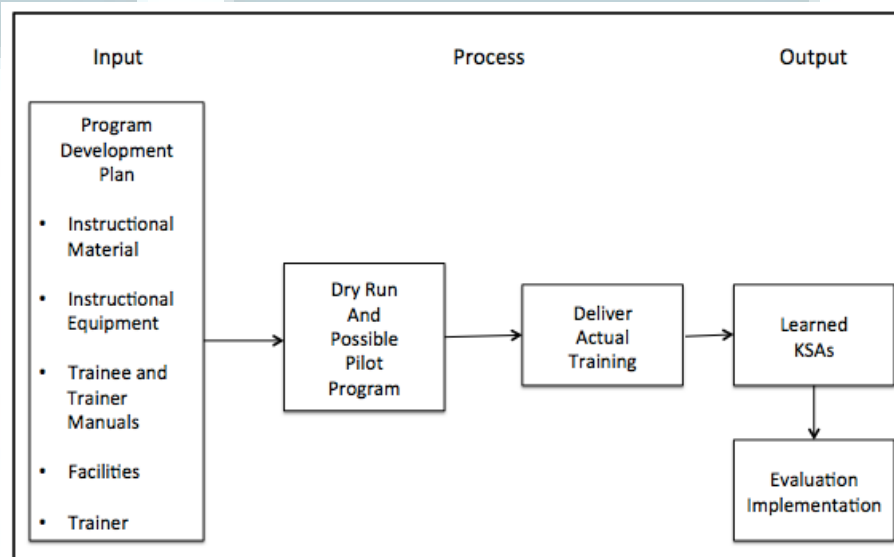
## 5. Evaluation Phase

Fase evaluasi adalah tahapan yang paling akhir dari proses *training*, tetapi walaupun demikian fase evaluasi merupakan permulaan dari fase pengembangan.

## 2.4 Implementation Phase Training

Menurut Blanchard (2010;301), *implementation training* meliputi:

1. *Input*: Program Development Plan, meliputi *instructional material*, *instructional equipment*, *trainee and trainer manuals*, *facilities*, dan *trainer*.
2. *Process*: meliputi *dry run*, *possible pilot program*, dan *deliver actual training*.
3. *Output*: meliputi *learned KSAs* (*Knowledge, Skills, Attitudes*) dan *evaluation implementation*.



Sumber: Blanchard (2010;301)

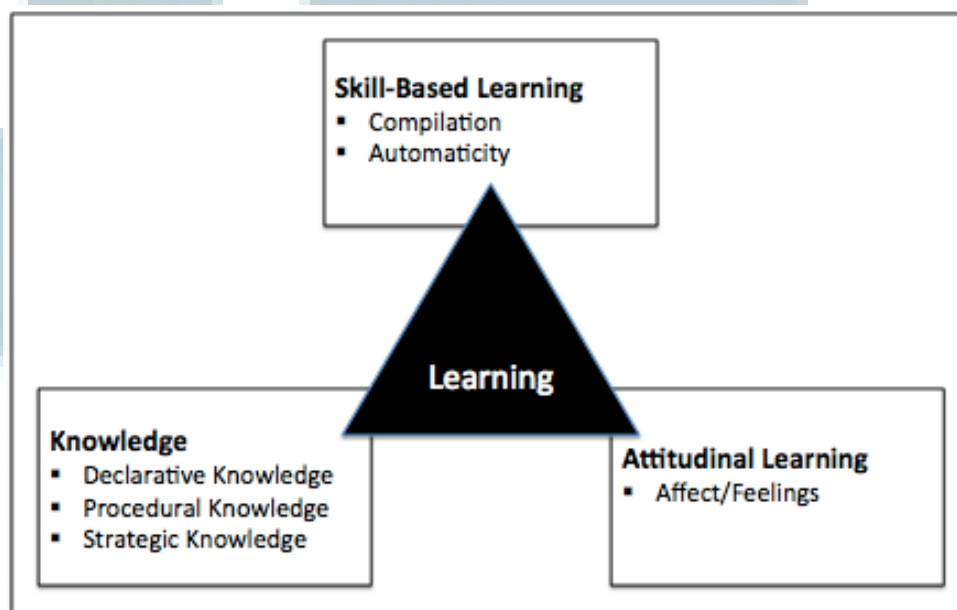
**Gambar 2.2 Implementation Phase Training**

### 2.4.1 Klasifikasi *Learning Outcomes*

Menurut Blanchard (2010;18), *Learning* adalah perubahan kognisi yang relatif permanen akibat pengalaman dan mempengaruhi perilaku secara langsung.

Dimana di dalam *learning* meliputi:

1. *Knowledge* (*declarative knowledge, procedural knowledge, strategic knowledge*).
2. *Skill-Based Learning* (*compilation, automaticity*).
3. *Attitudinal Learning* (*affect/feelings*).



Sumber: Blanchard (2010;18)

**Gambar 2.3** Klasifikasi *Learning Outcomes*

### 2.5 *Knowledge*

Menurut Blanchard (2010;18), *knowledge* adalah kumpulan fakta, prinsip, prosedur, dan informasi yang diperoleh dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pembelajaran mengacu pada:

1. Informasi yang kita dapatkan dan tempatkan ke memori (*declarative*);
2. Bagaimana informasi tersebut diatur untuk digunakan ke dalam apa yang sudah kita ketahui (*procedural*);
3. Pemahaman kita tentang *how*, *when*, dan *why* informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (*strategic*).

## 2.6 Metode Training

Menurut Dessler (2008), metode *training* terbagi sebagai berikut:

1. *On the Job Training*

*On the job training* adalah proses seorang karyawan untuk mempelajari pekerjaannya dengan melakukan pekerjaan tersebut secara langsung.

2. *Apprenticeship Training*

*Apprenticeship training* adalah proses terskruktur di mana orang menjadi pekerja terampil melalui kombinasi dari *classroom instruction* dan *on the job training*.

3. *Informal Training*

Karyawan belajar di tempat kerja tidak hanya melalui program pelatihan *formal* tetapi melalui juga pelatihan *informal*, termasuk melakukan pekerjaan mereka setiap hari dan bekerja sama dengan rekan-rekannya.

4. *Job Instruction Training*

*Job instruction training* adalah daftar setiap pekerjaan sesuai dengan tugas pokok memberikan pelatihan *step by step* kepada karyawan.

5. *Lectures*

*Lectures* mempunyai beberapa keunggulan. Cara cepat dan simple untuk memberikan pengetahuan ke kelompok lewat *trainer*.

6. *Programmed Learning*

*Programmed learning* adalah metode sistematis untuk mengajar keterampilan kerja yang menyajikan pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang untuk menanggapi dan memberikan peserta *training feedback* tentang keakuratannya dalam menjawab.

7. *Audiovisual Based Training*

*Audiovisual based training* menggunakan DVD, *films*, *powerpoint*, *videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotapes* sangat efektif dan sering digunakan.

8. *Simulated Training*

*Simulated Training* adalah pelatihan karyawan pada pekerjaan khusus dengan peralatan seperti dalam pelatihan pilot pesawat, jadi biaya pelatihan dan bahaya dapat berkurang

9. *Computer Based Training*

Peserta *training* menggunakan sistem komputer atau sistem DVD untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.

10. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

*Electronic Performance Support Systems (EPSS)* adalah perangkat alat komputerisasi dan menampilkan secara otomatis pelatihan, dokumentasi, dan *phone support*. Mengintegrasikan ke dalam aplikasi secara otomatis dan memberikan dukungan yang lebih cepat, murah, dan lebih efektif daripada metode *training* tradisional.

11. *Distance and Internet Based Training*

Menggunakan berbagai bentuk pelatihan untuk metode pendidikan jarak jauh seperti *teletraining*, *video conferencing*, dan *modern internet based course*.

12. *Internet Based Training*

Perusahaan membuat dan menggunakan pembelajaran berbasis web.

13. *Using E-Learning*

Beberapa perusahaan, mendorong karyawan untuk menggunakan pesan instan sebagai perangkat belajar cepat.

14. *Improving Productivity Through HRIS: Learning Portals*

Banyak perusahaan menggunakan bisnis portal. Melalui bisnis portal, sebuah perusahaan bisa mendapatkan alat-alat yang dibutuhkan untuk menganalisis data di dalam dan di luar perusahaan dan melihat konten sesuai dengan kebutuhan, seperti industri informasi dan kompetitif data.

15. *Literacy Training Techniques*

Ketidak mampuan untuk mengatasi membaca, menulis tugas, dan aritmatika adalah masalah yang serius di tempat kerja. Oleh karena itu, para manajer dan *trainer* harus siap untuk menampung orang-orang ini, misalnya dengan penambahan, persiapan pelatihan, ataupun dengan menggunakan media pelatihan yang berbeda.



## 2.7 Evaluasi *Training*

Menurut Kirkpatrick (1996) dalam Noe (2013;238), evaluasi *training* adalah usaha pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi seberapa tingkat efektivitas dari program pelatihan apakah telah sesuai dengan tujuan dari pelatihan keseluruhan.

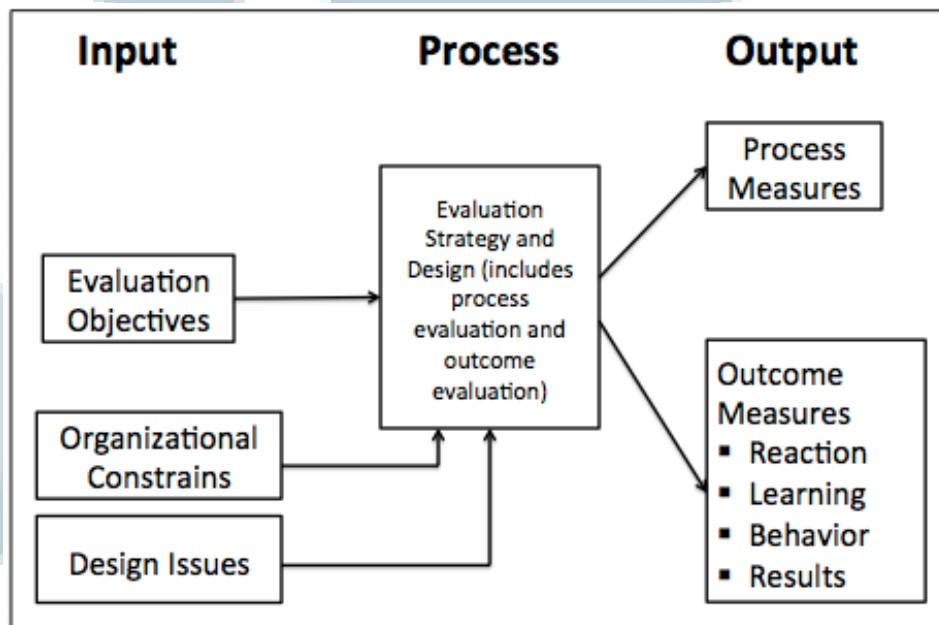
Menurut Blanchard (2010;9), evaluasi *training* adalah tahapan yang paling akhir dari proses *training*, tetapi walaupun demikian fase evaluasi merupakan permulaan dari fase pengembangan. Ada dua tipe evaluasi *training* yang digunakan:

1. *Process Evaluation*

Proses Evaluasi untuk melihat seberapa baik sebuah proses *training* dapat mencapai tujuannya. Dengan kata lain apakah apakah *trainer* mengikuti langkah-langkah seperti proses pelatihan seperti yang disarankan.

2. *Outcome Evaluation*

Evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui apakah ada manfaat dari *training* dengan melihat berdasarkan *reaction, learning, behavior, and results*. Tipe evaluasi ini digunakan sebagai standar evaluasi. Hasil dari evaluasi ini juga dapat meningkatkan proses *training*.



Sumber: Blanchard (2010;9)

**Gambar 2.4 Evaluasi *Training***

### 2.7.1 Tahapan Evaluasi *Training*

Menurut Kirkpatrick (1996) dalam Noe (2013;239), mengidentifikasi tahapan dalam evaluasi *training*, yaitu:

#### 1. Level 1 : *Reaction*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan *training*. Hal ini penting dilakukan karena apabila seorang peserta bereaksi negatif dan tidak menyukai cara-cara penyelenggaraan *training* maka jangan harap dia mampu mempelajari dan memahami dengan baik materi yang disampaikan dalam *training* tersebut.

#### 2. Level 2 : *Learning*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta memahami materi *training* yang disampaikan dalam tiga dominan kompetensi : *knowledge, skill, attitude*. Evaluasi pada level ini menekankan seberapa jauh pembelajaran (*learning*) peserta atas materi *training* dalam konteks peningkatan kompetensi mereka. Kirkpatrick menekankan pentingnya dilakukan evaluasi ini karena jika seorang peserta tidak dapat memahami dengan baik materi yang diberikan, maka jangan harap akan terjadi perubahan dalam behviornya saat dia kembali ke tempat kerja. Untuk mengetahui apakah seorang peserta telah memahami dengan baik materi *training*, biasanya dilakukan pngujian sebelum dan sesudah *training* (pre-test dan post-test) dengan materi yang sama sehingga dapat dibandingkan. Jika terdapat peningkatan skor hasil post-test dibandingkan dengan pre-test maka dapat dikatakan peserta telah memiliki pemahaman yang lebih baik setelah mengikuti *training*.

#### 3. Level 3 : *Behavior*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta menerapkan/mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya dalam tingkatan pekerjaanya. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perubahan yang terjadi pada eks peserta pada saat kembali ke lingkungan pekerjaanya setelah mengikuti *training* khususnya

perubahan atas *behavior* ketiga dominan kompetensi (*knowledge, skill, attitude*).

#### 4. Level 4 : *Result*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan *training* terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan. Evaluasi ini adalah tahapan evaluasi paling akhir dan paling penting, yaitu sejauh mana *training* yang dilakukan memberikan dampak/hasil (*result*) terhadap peningkatan kinerja eks peserta, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan.

### **2.8 Leadership**

Menurut Robbins dan Coulter (2009;386), *leadership* adalah proses yang dilakukan seorang pemimpin untuk memimpin dan mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuannya.

Menurut Gibson (2012;314), *leadership* adalah upaya untuk menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Kinicki (2009;436), *leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk secara sukarela dalam usaha mencapai tujuan dari organisasi.

#### **2.8.1 Effective Leadership**

Menurut Kotter (1988), *effective leadership* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menghasilkan pergerakan dalam kepentingan jangka panjang dalam sebuah kelompok tersebut.

(<http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursernum=95007>)

Menurut Steensma dan Groeneveld (2010), *effective leadership* adalah kemampuan berkomunikasi dengan baik (efektif) dan dapat menjalin interaksi yang baik dengan para karyawannya.

## **2.9 Training I'm Valuable Person**

*Training I'm Valuable Person* adalah pelatihan yang diberikan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta wawasan bagaimana cara menjadi pribadi yang bernilai dengan membentuk sebuah identitas diri yang baik dengan menjadi *valuable person* (ahli bersyukur, ahli berpikir, ahli berkomunikasi, ahli bertindak, ahli beramal) yang memiliki *valuable life* sehingga dapat menjadi manfaat bagi orang lain.

(sumber : internal PT Solo Murni)

## **2.10 Training Valuable Leader**

*Training I'm Valuable Person* adalah pelatihan lanjutan yang diberikan setelah mengikuti *training I'm Valuable Person* untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta wawasan bagaimana cara menjadi menjadi seorang pemimpin yang baik bagi pengikutnya dan diharapkan dengan adanya pelatihan ini *Branch Manager* dan *Deputy Branch Manager* mampu menerapkan motto "DIPACU" dalam aktivitas pekerjaannya sehari-hari. Dimana "DIPACU" adalah kependekan dari *Dream, Information, Plan, Action, Control, Evaluation*.

(sumber : internal PT Solo Murni)

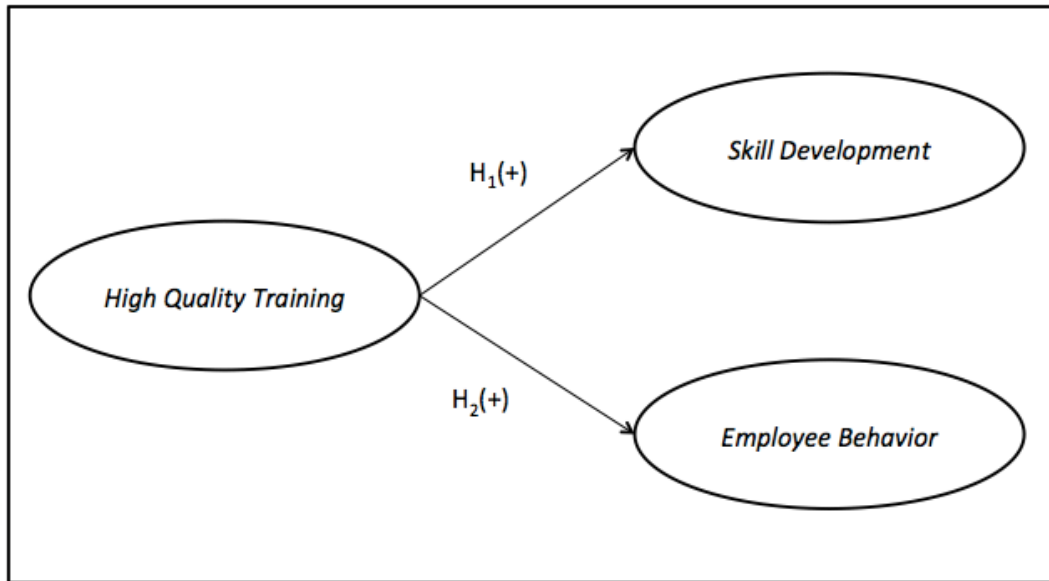
## **2.11 Pengaruh High Quality Training terhadap Skill Development dan Employee Behavior**

Menurut Giangreco et al., (2010), Grossman & Salas (2011), *training* sangat penting untuk kesuksesan organisasi, dan dikaitkan dengan kinerja dan inovasi organisasi.

Menurut Aguinis & Kraiger (2009), Martin (2010), Reed (2001), investasi dalam bentuk *training* ini diperlukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, karena sesuai dengan persyaratan teknologi modern dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Menurut Combs et al., (2006), partisipasi karyawan dalam *high quality training* diharapkan dapat meningkatkan peluang untuk kemajuan, pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional.

## 2.12 Kerangka Pemikiran



Sumber : Grohman dan Kauffeld (2009), diolah oleh Dewanata Saputra, 2017.

**Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran**

## 2.13 Hipotesis

H<sub>A1</sub> : *High Quality Training* berpengaruh positif terhadap *Skill Development* di PT Solo Murni.

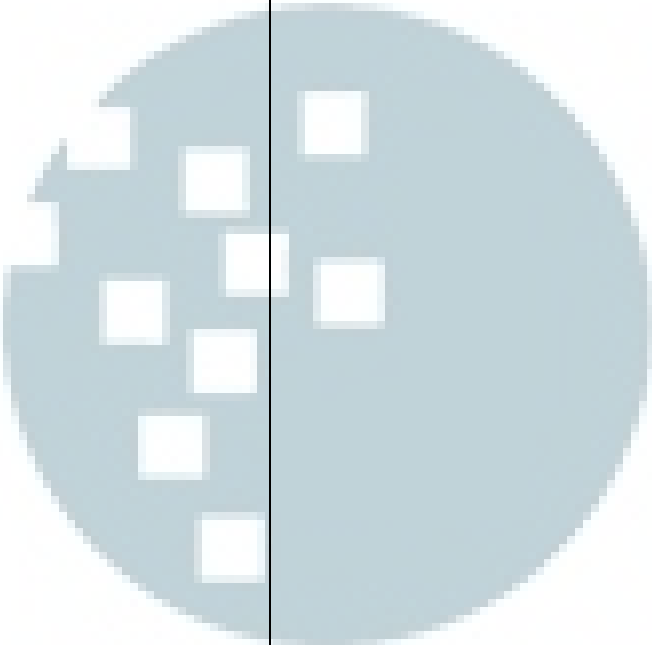
H<sub>A2</sub> : *High Quality Training* berpengaruh positif terhadap *Employee Behavior* di PT Solo Murni.

UMMN

## 2.14 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Anna Grohmann dan Simone Kauffeld	<i>International Journal of Training and Development</i> 17:2 ISSN 1360-3736 doi: 10.1111/ijtd.12005	<i>Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation</i>	<p>Penelitian ini menggunakan 1.134 responden.</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah <i>Q4TE</i> memenuhi persyaratan untuk pelatihan jangka pendek dan jangka panjang.</p> <p>Evaluasi <i>training</i> ini dapat digunakan untuk beragam isi dan konteks pelatihan.</p> <p>Evaluasi <i>training</i> ini dapat digunakan untuk menguji 6 faktor: <i>satisfaction, utility, knowledge, application to practice, individual organizational results, dan global organizational results.</i></p> <p>Peserta <i>training</i> yang berhasil menerapkan isi <i>training</i> kedalam aktivitasnya menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada yang tidak.</p>

2	Thomas Acton, Willie Golden	<i>Journal of European Industrial Training, Vol. 27 Issue: 2/3/4, pp.137-146</i>	<i>Training The Knowledge Worker: A Descriptive Study Of Training Practices In Irish Software Companies</i>	<p>Penelitian ini menggunakan 200 responden karyawan di 39 perusahaan <i>software</i> di Irlandia.</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah <i>impact training</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee retention, job –related employee competencies, retained knowledge</i>.</p>
3	Anastasios D. Diamantidis, Prodromos D. Chatzoglou	<i>European Journal of Training and Development, Vol. 36 Issue: 9, pp.888-910</i>	<i>Evaluation Of Formal Training Programmes In Greek Organisations</i>	<p>Penelitian ini menggunakan 126 responden.</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>training programme</i> berpengaruh positif terhadap <i>learning outcomes</i>, dan <i>training programme</i> berpengaruh positif terhadap <i>training usefulness</i>.</p>
4	Carla Curado & Susana Martins Teixeira	<i>European Journal of Training and Development, Vol. 38 Issue:9, pp.845-870</i>	<i>Training Evaluation Levels and ROI: The Case Of A Small Logistics Company</i>	<p>Penelitian ini menggunakan 158 responden.</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>leadership training programme, health and safety at work training programme</i>,</p>

			<p><i>driving of forklift trucks training programme, internal quality audit training programme, corporate social responsibility training programme, berpengaruh positif terhadap four levels model (reactions, learning, behavior, and results), dan health and safety at work training programmed berpengaruh positif terhadap ROI estimation, leadership training programmed dan trucks training programme tidak ada pengaruhnya terhadap ROI estimation, responsibility training programme, berpengaruh 24egative terhadap ROI estimation.</i></p>
--	--	--	---

UMN



5	Khawaja Fawad Latif	<i>Industrial and Commercial Training, Vol. 44 Iss 4 pp.211-222</i>	<i>An Integrated Model Of Training Effectiveness And Satisfaction With Employee Development Interventions</i>	<p>Penelitian ini menggunakan 500 responden.</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>integrated model of training effectiveness</i> berpengaruh positif terhadap <i>satisfaction employee</i> dimana meliputi <i>satisfaction with the training session, training content satisfaction, trainer satisfaction, transfer of learning</i>.</p>
---	---------------------	---	---	--

**Tabel 2.15 Penelitian Terdahulu**

UMN