**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**
2. **Pengertian Manajememen Sumber Daya Manusia**

 Manajemen berasal dari bahasa perancis yang kemudian mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen merupakan rangkaian kegiatan atau proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai hasil atau tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada seperti tenaga kerja, biaya, bahan-bahan, peralatan, cara-cara kerja, pemasaran atau pelayanan dengan efisien dan efektif. Untuk memahami secara lebih jelas mengenai pengertian manajemen, peneliti akan menguraikan menurut para ahli.

 Pengertian manajemen dari **Siagian (2008:5),** dalam bukunya dalam bukunya **Filsafat Administrasi** mengungkapkan bahwa

 **Proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain**.

 **Marwansyah (2010:03)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai berikut :

**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.**

Kemudian pengertian manajemen menurut **Handayaningrat,** dalam bukunya berjudul **Pengantar Studi Ilmu Administrsi dan Manajemen (1990:18),** sebagai berikut :

**Manajemen dalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada**

 Berdasarkan uraian pengertian diatasa menunjukkan proses-proses yang terjadi didalam manajemen merupakan suatu aktifitas yang dilakukan oleh pemimpin yang ditujukan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada di organisasi. Selanjutnya menurut **William H. Newman** yang dikutip oleh **Handayaningrat** dengan bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990:20),** membagi manajemen menjadi 5 proses, yaitu sebagai berikut :

1. **Perencanaan (*Planning*)**
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**
3. **Pengumpulan Sumber (*Assembling Resource*)**
4. **Pengendalian Kerja (*Supervising*)**
5. **Pengawasan (*Controlling*).**

 Poses-proses manajemen tersebut diatas, dapat dijelaskan lebih lanjut adalah sebagai berikut :

1. **Perencanaan (*Planning*)**

**Perencanaan ini meliputi serangkaian keputusan-keputusan termasuk penentuan-penentuan tujuan, kebijaksanaan membuat program-program, menentukan metode dan prosedur serta menetapkan waktu.**

1. **Pengorganisaian (*Organizing*)**

**Pengorganisasian yaitu pengelompokkan kegiatan-kegiatan yang diwadahkan dalam unit-unit untuk melaksanakan rencana dan mentapkan hubungan antara pimpinan dan bawahannya didalam setiap unit.**

1. **Pengumpulan Data (*Assembling Resource*)**

**Pengumpulan sumber berarti pengumpulan sumber-sumber yang dipergunakan untuk mengatur penggunaan dari pada usaha-usaha tersebut meliputi personal, uang, alat-alat atau fasilitas dan hal-hal lain yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.**

1. **Pengendalian Kerja (*Supervising*)**

**Pengendalian kerja ialah bimbingan dari pada pelaksanaan pekerjaan setiap hari termasuk memberi instruksi, motivasi agar mereka sadar menururti segala instruksinya, mengadakan koordinasi dari pada berbagai kegiatan pekerjaan dan memelihara hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahan.**

1. **Pengawasan (*Controlling*)**

**Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui bahwa hasil pelaksanaan pekerjaan sedapat mungkin sesuai dengan rencana. Hal ini menyangkut penentuan standar artinya membandingkan antara kenyataan dengan standar dan apabila perlu mengadakan koreksi atau pembetulan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana.**

 Manajemen Sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. **Menurut Flippo (1994:05)** dalam bukunya **Manajemen Personalia** dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia yaitu :

 **Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.**

 Proses-proses yang terjadi didalam manajemen merupakan suatu aktifitas yang dilakukan oleh pemimpin yang ditujukan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada di organisasi **Menurut** **Hasibuan** **(2003:10)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** sebagai berikut :

**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.**

**Sastrohadiwiryo (2002:48)** dalam bukunya **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia** menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.

Menurut pendapat ahli di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1. **Fungsi-fungsi Manajemen** **Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari: (1) Perencanaan (*Planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Pengarahan (*Directing*), dan (4) Pengendalian (*Controlling*). Dan bagaimana fungsi-fungsi operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari: (1) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), (2) Pengembangan (*Development*), (3) Kompensasi, (4) Integrasi, (5) Pemeliharaan (*Maintenance*), dan (6) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*).

1. **Pelatihan**
2. **Pengertian Pelatihan**

 Pelatihan menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 9 mengungkapkan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

 Menurut **Gomes (1999:197)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu :

**Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.**

 Menurut **Rivai (2005:16)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Perusahaan** mengungkapkan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan di masa mendatang atau diungkapkan lebih lanjut yaitu :

**Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjannya saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.**

 Pelatihan yang diberikan oleh pimpinan atau manajer terhadap bawahan perlu dilaksanakan agar bawahan termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab dan wewenangnya sehingga apa yang menjadi tujuan dalam organisasi tersebut dapat tercapai atau terlaksana dengan baik.

 Menurut **Simamora** yang dikutip oleh **Sinambela (2012:209)** dalam buku **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi** mengungkapkan pengertian pelatihan sebagai berikut :

**Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.**

 Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggungjawab individu yang bersangkutan saat ini *(current job oriented)*. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pelatihan yang dilaksanakan bertujuan meningkatkan kemampuan atau kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan yang ada.

Menurut **Ranoepandoyo dan Husnan (2000:31)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Personalia** mengemukakan definisi pelatihan sebagai berikut :

**Pelatihan adalah kegiatan atau aktivitas untuk memperbaiki kemampuan seseorang dalam kegiatannya dengan aktivitas ekonomi karena latihan tersebut membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis penerapannya guna meningkatkan kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan.**

Pelatihan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk membantu pegawai dalam mengetahui kemampuan dan pengetahuan praktis untuk meningkatkan sikap yang dimiliki untuk pengembangan organissi dalam upaya mencapai tujuan yang ada.

Menurut **Arep dan Tanjung (2002:47)** pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama dalam hal:

1. **Pengetahuan (*Knowledge*), maksudnya adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi.**
2. **Kemampuan (*Ability*), maksudnya adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan.**
3. **Keahlian (*Skill*), maksudnya adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.**
4. **Sikap (*Attitude*), maksudnya adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses.**
5. **Jenis Pelatihan**

 Menurut **Simamora** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:278)** ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan yaitu :

1. **Pelatihan Keahlian**

**Pelatihan keahlian *(skils training)* merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihaannya relatif sederhana yaitu kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi rnelalui penilaian yang jeli, kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.**

1. **Pelatihan Ulang**

**Pelatihan ulang *(retraining)* adalah subset pelatihan keahilan. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet**

1. **Pelatihan Lintas Fungsional**

**Pelatihan lintas fungsional *(cros fungtional training)* melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjan yang ditugaskan.**

1. **Pelatihan Tim**

**Pelatihan tim merupakan kerjasarna yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.**

1. **Pelatihan Kreatifitas**

**Pelatihan kreatifitas *(creativitas training)* berlandaskan pada asumsi hahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelayakan.**

1. **Komponen-komponen Pelatihan**

 Menurut **Mangkunegara (2013:44)** yang menjadi komponen-komponen dari pelatihan yaitu

1. **Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur**
2. **Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai**
3. **Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai**
4. **Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta**
5. **Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan**
6. **Prinsip-prinsip Perencanaan Pelatihan**

 **Mc. Gehee** mengungkapkan prinsip-prinsip dalam perencanaan pelatihan yang dikutip oleh **Mangkunegara (2013:44)** menyebutkan bahwa:

1. **Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan**
2. **Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai**
3. **Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran**
4. **Adanya penguat guna membangkitkan respon yang positif dari peserta**
5. **Menggubakan konsep pembentukan perilaku.**
6. **Tujuan Pelatihan**

 Tujuan dasar dari pelatihan  adalah  menutup kesenjangan antara kompetensi yang diinginkan dengan kompetensi yang ada. Kompetensi yang diinginkan bisa saja berarti saat ini atau masa mendatang dalam kaitan dengan rencana strategis organisasi.  Inilah sebetulnya yang harus menjadi pijakan dalam membuat program pelatihan. Tujuan umum pelatihan menurut **Moekijat (1991:22)** dalam bukunya **Latihan dan Pengembangan Layanan Pegawai** sebagai berikut :

1. **Mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,**
2. **Mengembangkan pengetahuansehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan**
3. **Mengembangkan sikapsehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).**
4. **Manfaat Pelatihan**

 Menurut **Soeprihantono (2000:24)** dalam bukunya **Penilaian Pelaksanaan dan Pengembangan Karyawan** manfaat yang diperoleh dari pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan menurut antara lain:

1. **Kenaikan Produktivitas**

**Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas tenaga kerja dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru, sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.**

1. **Kenaikan moral kerja**

**Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat.**

1. **Menurunnya pengawasan**

**Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan.**

1. **Menurunnya angka kesalahan**

**Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.**

1. **Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja**

**Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar.**

1. **Kinerja Pegawai**
2. **Pengertian Kinerja**

 Etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan *(entries)*, yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

 **August W. Smith** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2009:50)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** mengungkapkan bahwa : **“*Performance is ... output drive from processes, human or otherwise.* Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses”.** Kinerja yang memuaskan dapat dilihat dari jalannya suatu proses yang menghasilkan kinerja tersebut.

 Lebih lanjut peneliti akan mengemukakan pengertian dari Kinerja Pegawai **Mangkunegara (2013:67)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** mengemukakan bahwa**:**

**Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

 Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai sebagai pencapaian yang dihasilkan oleh pegawai sebagai upaya melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

 **Sinambela, dkk** dalam buku **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi (2012:5)** mendefinisikan bahwa: “**Kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu”**

 Menurut **Suyadi Prawirosentoso (1999:02)** megemukakan yang dimaksud dengan kinerja yaitu :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang  atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapi tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.**

 Berdasarkan pendapat para ahli di atas, bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

1. **Sasaran Kinerja**

 Menurut **Wibowo** yang dikutip **Sinambela (2012:41)** dalam bukunya **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi** mengungkapkan bahwa :

**Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut dilaksanakan.**

 Sasaran yang ada merupakan hasil akhir yang harus dicapai oleh setiap sumber daya yang ada dalam organisasi. Sasaran sebagai tujuan akhir yang harus dicapai pegawai dan merupakan tanggungjawab yang dimiliki pegawai berupa tugas-tugas yang harus dilaksanakan pegawai sebagai upaya mencapai sasaran atau tujuan yang ditentukan sebelumya.

1. **Aspek – Aspek kinerja**

Menurut **Mitchell** dalam **Sedarmayanti (2009:51)** dalam bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** mengungkapkan aspek-aspek kinerja dalam suatu organisasi yaitu :

1. **Kualitas kerja *(Quality of work)***

Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan hasil kerja yang memenuhi keinginan dan tanggungjawab yang merupakan bagaian dari tujuan organisasi dan dengan demikian memberikan kepuasaan atas penggunaan hasil kerja tersebut. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yangbebas dari kekurangan atau kerusakan.

1. **Ketepatan waktu *(Promptness)***

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

1. **Inisiatif *(Initiative)***

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1. **Kemampuan *(Capability)***

Setiap pegawai harus benar-benar mengetahu bidang pekerjaan yang ditekuninya, mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi

1. **Komunikasi *(Communication)***

Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan saran dan pendapatnya.

1. **Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai**

 Membahas mengenai keterkaitan antara pelatihan dengan kinerja pegawai bahwa pada hakikatnya setiap pelatihan yang dilakukan suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya pegawai yang nantinya akan berdampak baik secara langsung maupun tidak terhadap standart kinerja yang ada, memperbaiki kinerja yang sudah ada, serta berorientasi pada tujuan yang akan dicapai organisasi.

 Menurut **Gomes (1999:197)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu :

**Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan menunjuk kepada kesempatan - kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi kerja. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidaklah harus.**

Berdasarkan teori diatas pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Melalui pelatihan para pegawai akan lebih terampil dan karenanya lebih produktif, walaupun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para pegawai sedang dilatih.