

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun koleksi pribadi. Kajian pustaka sering dikaitkan dengan kerangka pemikiran atau landasan teori yaitu teori-teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian, oleh sebab itu sebagian peneliti menggabungkan kajian pustaka dengan kerangka pemikiran. Kajian pustaka ini berasal dari berbagai sumber buku, jurnal dan yang lainnya.

2.1.1 Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Secara etimologi (bahasa) manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar:

Malayu Hasibuan (2016) menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen termasuk kelompok ilmu sosial dan proses, karena dalam manajemen terdapat adanya kegiatan-

kegiatan yang harus dilakukan, misalkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Kegiatan ini satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan atau dengan kata lain saling terkait, sehingga akan membentuk suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu manajemen disebut dengan sistem.

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan, visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mewujudkan itu semua perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *man, money, method, materials, machines* dan *market* (6M).

Menurut George R. Terry dalam Affifudin (2013:5) manajemen adalah:

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan menurut Sapre dalam Usman (2013:6) manajemen adalah:

“Serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *nonprofit*”.

Pengertian lain dikemukakan oleh Jhon Kotter (2014:8) yang menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah”

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, yakni manajemen adalah

tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi dan menurut T. Hani Handoko (2011:13), fungsi manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

1. *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Maka dari itu perencanaan sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai target dari organisasi tersebut.

3. *Staffing*

Staffing adalah penarikan, latihan, dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. *Leading*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah erikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan

5. *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat didalamnya. Menurut Usman (2013:19) menyatakan bahwa:

“Fungsi Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja), pengendalian meliputi pemantauan (monitoring) evaluasi sering disingkat ME atau Monev.”

Empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia

- b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (job orientation)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
- a. Pendidikan dan pelatihan (training and development)
 - b. Pengembangan (karier)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
- a. Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*)
 - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup:
- a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
- a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja

- c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi sdan pemberhentian karyawan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya”.

Menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan menurut Malayu

S.P Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Para ahli lainnya seperti Mangkunegara (2013: 2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, pengembangan potensi yang dimiliki karyawan, pemberian balas jasa, pengarahan perilaku karyawan, serta pengawasan disiplin karyawan, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita

dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Memahami fungsi sumber daya manusia penting untuk seorang manajer SDM agar tidak terjadinya keluar dari tugas-tugas yang telah ditentukan. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, berikut adalah fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) yang meliputi:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan

kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Edwin B. filippo dalam Malayu Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu

diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Prinsip-prinsip pengorganisasian dapat dijelaskan menjadi sebagai berikut:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas
- 2) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- 3) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab.
- 4) Adanya pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing
- 5) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- 6) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- 7) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- 8) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi. Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu perusahaan dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e) Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f) Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang sistematis mulai dari perencanaan perekrutan karyawan yang dibutuhkan, pengelompokkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, penggerakan untuk dapat

mencapai tujuan perusahaan, pengawasan kegiatan-kegiatan guna melakukan perbaikan, memotivasi karyawan agar mau bekerja keras, diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur keberhasilan berdasarkan kualitas yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

2.1.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu

perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan

kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.6 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa faktor yang menjadi mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Menurut Sondang P. Siagian (2014:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Suatu organisasi agar dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi, faktor-faktor seperti:

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

Kondisi sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, sikap, nilai, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural , ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan

sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

Peraturan perundang-undangan dalam bidang bisnis dan ketenagakerjaan harus dipatuhi oleh perusahaan berpengaruh pada strategi pengupahan perusahaan. Tuntutan untuk menyerap tenaga kerja daerah juga menjadi tantangan bagi perusahaan.

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Pesaing dapat dikatakan sebagai faktor yang menjadi hambatan ataupun yang lainnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan harus diperhatikan, seperti inflasi yang tidak menentu, politik, teknologi, persaingan yang dapat mengancam perusahaan, sehingga ancaman eksternal tersebut tidak berimbas buruk tetapi dapat dijadikan peluang bagi perusahaan.

2. Faktor Internal

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi/lembaga yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

Faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaransasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

c. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha dalam suatu perusahaan menyebabkan suatu perusahaan memiliki kebutuhan sumber daya manusia baru.

d. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor internal seperti rencana stratejik, rencana perusahaan, sangat berpengaruh besar terhadap tercapainya visi dan misi perusahaan, dan ketika perusahaan akan melakukan ekspansi perusahaan tersebut harus dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baru, merancang kembali kriteria-kriteria yang diperlukan seperti keterampilan karyawan yang berbeda dari sebelumnya.

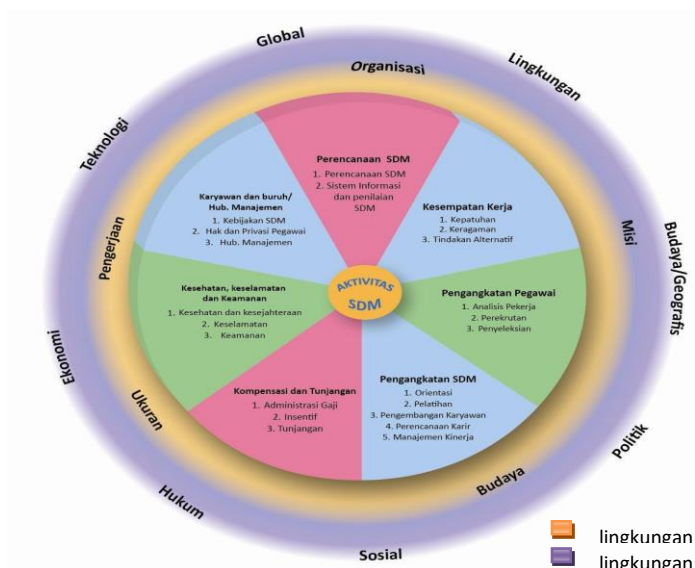
3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan

karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.7 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (dalam Rika 2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang slain terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber

daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan perkerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan teori *Mathis & Jackson* (2011) dapat disimpulkan bahwa

aktivitas sumber daya manusia seperti perancangan dan analisis sumber daya manusia, *staffing*, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja dan serikat pekerja perlu diperhatikan dan diimplementasikan agar dapat menghadapi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

2.1.8 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan
- c. Menghindari keusangan manajerial
- d. Memecahkan permasalahan
- e. Orientasi karyawan baru
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
- h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011;103) mengungkapkan bahwa ada dua tujuan utama pelatihan karyawan diantaranya:

1. Pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau

kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013;45), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yaitu hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yang dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru. Sedangkan menurut Eko Widodo (2015;84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kadaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

2.1.9 Indikator Tujuan Pelatihan

AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:47) menyatakan bahwa tujuan pelatihan ditentukan khususnya dengan beberapa hal berikut ini:

1. Penyusunan rencana aksi (*action play*)
2. Penetapan sasaran
3. Hasil yang diharapkan setelah pelatihan dilaksanakan

2.1.10 Peserta Pelatihan

Menurut Toto Suharto (2006: 123) peserta didik adalah makhluk Allah

yang terdiri dari aspek jasmani dan rohani yang belum tercapai taraf kematangan, baik fisik, mental, intelektual, maupun psikologinya. Oleh karena itu, ia senantiasa memerlukan bantuan, bimbingan dan arahan pendidik agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal dan membimbingnya menuju kedewasaan.

Menurut Abdul Mujib (2006: 103) mengatakan berpijak pada paradigma “*belajar sepanjang masa*”, maka istilah yang lebih tepat untuk menyebut individu yang menuntut ilmu adalah peserta didik bukan anak didik. Lebih lanjut Abdul Mujib mengatakan peserta didik cakupannya sangat luas, tidak hanya melibatkan anak-anak tetapi mencakup orang dewasa. Sementara istilah anak didik hanya mengkhususkan bagi individu yang berusia kanak-kanak. Penyebutan peserta didik mengisyaratkan tidak hanya dalam pendidikan formal seperti sekolah, madrasah dan sebagainya tetapi penyebutan peserta didik dapat mencakup pendidikan non formal seperti di masyarakat, majelis taklim atau lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya. Sedangkan menurut Nata Dalam Aly

2.1.11 Indikator Peserta Pelatihan

AA. Prabu Mangkunegara (2013:47) menyatakan bahwa peserta pelatihan tentunya harus diseleksi terlebih dahulu dari:

1. Persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai
2. Peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan

2.1.12 Instruktur Pelatihan

Trainer atau *educators* peranan penting dalam perkembangan dan

perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Seorang trainer mempunyai pengaruh terhadap peserta pelatihan. Menurut Poon teng Fat (2003) trainer yang baik adalah trainer yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan oleh trainer tersebut. Menurut Oemar Hamalik (2007:144), instruktur (pelatih) adalah tenaga kependidikan yang bertugas berfungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

Pelatih dapat berupa individu atau kelompok yang memberikan beragam pelatihan seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan, bahwa “pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada karyawan. Pelatih sebagai komunikator dalam kegiatan pelatihan ini memiliki peranan dalam memberikan pelatihan sebagaimana yang diungkapkan oleh Malayu Hasibuan, bahwa pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. (Hasibuan, 2016:73).

Berdasarkan hal itu kemampuan yang dimiliki instruktur pelatihan sangat penting bagi berjalannya program pelatihan itu sendiri. Faktor yang menentukan efektivitas pelatihan salah satunya adalah instruktur yang tepat dan sesuai dengan program pelatihan yang diadakan.

2.1.13 Indikator Instruktur Pelatihan

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, maka indikator trainer atau pelatih dapat dilihat di bawah ini. (Hasibuan, 2016:71).

- a. Pendidikan trainer atau instruktur pelatihan
- b. Komunikatif yang dibangun oleh trainer dalam proses pelatihan

- c. Personality atau karakter yang dimiliki oleh seorang trainer
- d. Humanis dalam kegiatan pelatihan

2.1.14 Materi Pelatihan

Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin bermateri pelatihan akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan.

Menurut Widodo dan Jasmadi dalam Ika Lestari (2013;1) menyatakan bahwa materi atau bahan ajar adalah seperangkat sarana atau alat pembelajaran yang berisikan materi pembelajaran, metode, batasan-batasan, dan cara mengevaluasi yang didesain secara sistematis dan menarik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu mencapai kompetensi dan subkompetensi dengan segala kompleksitasnya.

2.1.15 Indikator Materi Pelatihan

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, maka indikator materi pelatihan dapat dilihat dari beberapa indikator di bawah ini. (Hasibuan, 2016:70).

- b. Kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja
- c. Relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan yang dilaksanakan
- d. Efektifitas sasaran yang menjadi tolak ukur tercapainya suatu program pelatihan
- e. Membangun Integritas peserta pelatihan dalam membangun integritas kelompok agar terjalin komunikasi pasca pelatihan.

2.1.16 Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan, organisasi, instansi pendidikan, ataupun lembaga lain dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Efektivitas pelatihan dapat dikatakan efektif jika hasil dari pelatihan itu positif seperti meningkatnya kinerja karyawan. Artinya, perusahaan perlu mengevaluasi hasil pelaksanaan pelatihan agar diketahui hasil dari pelatihan tersebut. KirkPatrick mengungkapkan 4 tahapan untuk mengevaluasi pelatihan yaitu reaction, learning, behavior dan result.

Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) mengungkapkan bahwa untuk menentukan tingkat efektifitas dari suatu program pelatihan, ketika kegiatan evaluasi sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut, dalam membuat keputusan berdasarkan hasil evaluasi. Model empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick merupakan kerangka evaluasi klasik untuk menilai efektifitas pelatihan dalam konteks organisasi. Hal tersebut diperkuat juga oleh pendapat Lin, Y., T., Chen, S., C., & Chuang, H., T. (2011) yang menyatakan bahwa model empat level Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang secara luas diterima dan digunakan, karena sederhana, lengkap, jelas dan mudah untuk dilakukan.

Menurut Rifai (2011) efektivitas pelatihan adalah tingkat keberhasilan suatu penyelenggaraan pelatihan dalam mencapai tujuan, baik tujuan yang berkaitan dengan peserta maupun organisasinya.

2.1.17 Indikator Efektivitas Pelatihan

Tingkat efektivitas dapat dikatakan efektif jika hasil dari program pelatihan tersebut positif. Artinya tujuan dari program pelatihan yang dilaksanakan tercapai, untuk mengetahuinya Kirkpatrick pada tahun 2006 mengungkapkan ada 4 tahap untuk mengetahui hasil dari program pelatihan yang telah dilaksanakan seperti:

- a. *Reaction* (reaksi)
- b. *Learning* (pembelajaran)
- c. *Behavior* (perilaku)
- d. *Result* (Hasil)

2.1.18 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Lin, Abdullah. & Shariff, Mohd Yazzam 2008, Vol. 4 No. 1.	<i>Factors Affecting Training Effectiveness. A Study of Semiconductor Wafer Fabrication Industry in Malaysia</i>	Hasil dari penelitian ini semua faktor yang dibahas berpengaruh pada hasil pelatihan dan efektivitas pelatihan	Variabel bebas: Peserta, Instruktur, Materi Variabel terikat: Efektivitas Pelatihan Metode penelitian: kuantitatif	Variabel bebas: Teknologi, Lingkungan kerja, Organisasi Objek penelitian: Insinyur dan manajer
2	Yaqoor, Ehsan Saeed Idrees, Noor, Wan Shakizah Wan Mohd,	<i>Factors Influencing Training Effectiveness: Evidence from Public</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pelatihan memiliki pengaruh yang	Variabel bebas: Peserta pelatihan Variabel terikat:	Variabel bebas: lingkungan pelatihan, Objek

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	& Isa, Mohd Faizal 2017, Vol. 13 No. 2.	<i>Sector in Bahrain</i>	signifikan dalam kinerja pelatihan	Efektivitas Pelatihan Metode penelitian: kuantitatif	penelitian: para pekerja BUMN di Bahrain
3	Widi Sari Defi 2013, Vol. 3 No. 1.	Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Di Lpk Pacific Marine School Yogyakarta	Hasil dari penelitian ini yaitu semua variabel yang dibahas semuanya mempunyai pengaruh positif pada efektivitas pelatihan	Variabel bebas: peserta Variabel terikat: efektivitas pelatihan Objek penelitian: peserta pelatihan Metode penelitian: kuantitatif	Variabel bebas: Desain pelatihan
4	Kelvin Aldrian Widijanto 2017, Vol. 5 No. 1.	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran di PT. Sumber Hasil Sejati Surabaya	Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan kerja berpengaruh positif lebih besar terhadap kinerja karyawan daripada variabel motivasi kerja	Variabel bebas: Instruktur, Materi pelatihan, Peserta pelatihan, Tujuan pelatihan, Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel terikat: Kinerja Karyawan Variabel bebas: Motivasi Kerja Objek penelitian: Karyawan divisi pemasaran PT.Sumber
5	Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam, Gunawan Eko Nurtjahjono 2014, Vol. 12 No. 1.	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (persero)	Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa semua variabel mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial	Variabel bebas: Tujuan pelatihan, Materi pelatihan, Instruktur Metode	Variabel terikat: Kinerja karyawan Objek penelitian: Karyawan PT.Pos

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Cabang Kediri	maupun secara simultan	penelitian: Kuantitatif	Indonesia (persero) cabang kediri
6	I Wayan Sutra Edy Kumara, I Wayan Mudiarta Utama 2016, Vol. 5 No. 3.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottages Kutta Bali	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa semua variabel mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan	Variabel bebas: Instruktur, Materi pelatihan, Peserta pelatihan Metode penelitian: kuantitatif	Variabel terikat: Kinerja karyawan Objek penelitian: Karyawan Hotel Satriya Cottages Kutta Bali
7	Rida Athar, Faiza Maqbool Shah 2015, Vol. 17 No. 11.	<i>Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: Peserta pelatihan Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel terikat: <i>Employee Performance</i> Objek penelitian: Manajer Operasional bank Karachi
8	Hafeez Uzma MS Scholar, Ali Mohammad Jinnah University, Karachi 2015, Vol. 6 No. 5.	<i>“Impact of Training on Employees Performance ” (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)</i>	Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel bebas: Instruktur Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel terikat: Employees Performance Objek penelitian: Karyawan farmasi
9	Ruwaidah 2013, Vol.1 No.1.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT.Wira Mustika Indah (Pabrik Paku Dan Kawat Indonesia)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi dari pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan baik secara parsial maupun	Variabel bebas: Materi pelatihan, Instruktur Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel terikat: Produktivitas kerja karyawan Objek penelitian: Karyawan PT. Wira Mustika Indah.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			secara simultan		
10	Joko Tri Widiyanto 2016, Vol. 2 No.2.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi Padaaajb Bumiputera 1912 Kantor Cabang Syariah Serang)	Hasil dari Penelitian ini adalah pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai	Variabel bebas: Peserta pelatihan, Instruktur, Materi pelatihan	Variabel terikat: Produktivitas kerja karyawan Metode penelitian: Kualitatif Objek penelitian: Pegawai AJB Bumi putera Kantor Cabang Syariah Serang
11	Maaly Mefleh Mohammed Al-Mzary, Abedallah (Mohammad Hani) D.A Al-rifai 2015, Vol.6, No.32.	<i>Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Variabel bebas: Peserta pelatihan, Materi pelatihan Metode penelitian: Kuantitatif Objek Penelitian: Peserta pelatihan	Variabel bebas: Metode pelatihan Variabel terikat: Kinerja karyawan
12	Reni Widyasari, M. Djudi Mukzam, Arik Prasetya 2015, Vol. 2, No. 2.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: Instruktur pelatihan, Materi pelatihan Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel bebas: Metode pelathan Variabel terikat: Kemampuan dan kinerja karyawan Objek penelitian: Seluruh

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					karyawan tetap perusahaan
13	Endang Haryati, Jessica Debora Sibarani 2015, Vol. 04, No. 02.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Pp. London Sumatera Indonesia, Tbk Medan	Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa faktor-faktor pelatihan yang dibahas mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan	Variabel bebas: Tujuan pelatihan, Instruktur pelatihan Metode pelatihan: Kuantitatif Objek penelitian: Peserta pelatihan	Variabel terikat: Produktivitas kerja
14	Komarudin 2018, Vol. 3 No. 2.	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Lion Mentari Airlines Bandara Soekarno Hatta Cengkareng	Hasil dari penelitian ini yaitu variabel pelatihan dan motivasi terdapat pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan	Variabel bebas: Materi pelatihan, Instruktur pelatihan, Peserta pelatihan Metode penelitian: Kuantitatif	Variabel bebas: Motivasi Variabel terikat: Produktivitas kerja karyawan Objek penelitian: Seluruh karyawan perusahaan
15	I Gede Novrada Budiarta, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra 2015, Vol. 4, No. 1.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini yaitu variabel pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan	Variabel bebas: Materi pelatihan, Instruktur pelatihan Metode pelatihan: Kuantitatif Objek penelitian: Peserta pelatihan	Variabel bebas: Motivasi kerja Variabel terikat: Produktivitas karyawan

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2018.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu bentuk konseptual tentang hubungan berbagai variabel yang diidentifikasi. Sugiyono (2014:93) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran dibuat agar diketahui apa saja akibat atau bagaimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

2.2.1 Pengaruh Tujuan Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan

Manajemen yang buruk memiliki dampak spiral terhadap perusahaan dan bisnis secara keseluruhan. Karyawan yang tidak bisa berkomunikasi baik dengan manajemen akan banyak mendapatkan masalah dan isu-isu yang tidak akan terselesaikan. Setiap program pelatihan yang diadakan oleh sebuah perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dari program pelatihan itu sendiri biasanya untuk meningkatkan produktivitas ataupun kinerja karyawan itu sendiri. Program pelatihan yang lebih terarah akan meningkatkan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan dalam suatu perusahaan maupun organisasi.

Tujuan pelatihan tersebut akan tercapai bila program pelatihan dilaksanakan dengan tepat. Program pelatihan harus dilaksanakan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia itu sendiri ataupun yang dibutuhkan oleh perusahaan guna membantu perusahaan agar berjalan dengan baik. Maka dari itu tujuan dari program pelatihan itu sendiri harus dikaji sedemikian rupa agar

tidak sia-sia sehingga tidak menghambat dari efektivitas pelatihan itu sendiri.

2.2.2 Pengaruh Peserta Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan

Program pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan, instansi atau organisasi tidak akan dapat berjalan jika tidak ada peserta yang mengikuti program pelatihan itu sendiri. Program pelatihan diadakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan itu sendiri baik untuk meningkatkan kemampuannya, keterampilannya maupun pengetahuannya. Program pelatihan akan berjalan dengan baik jika didukung oleh peserta yang memiliki keinginan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Peserta harus memiliki motivasi dalam dirinya agar dapat mendapatkan keuntungan dari program pelatihan itu sendiri sehingga efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh peserta pelatihan. Haslinda & Mahyudin (2009) menyatakan dalam penelitiannya bahwa peserta berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan.

Peserta yang mengikuti program pelatihan akan memperoleh ilmu serta pengetahuan guna mendukung karirnya di masa yang akan datang. Setiap peserta memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda sehingga terdapat beberapa peserta yang kurang berminat untuk mengikuti program pelatihan itu sendiri karena dirasa kurang sesuai dengan kebutuhannya, maka dari itu program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan pesertanya sehingga peserta dapat menerima dengan baik apa yang disampaikan dalam program pelatihan tersebut dan dapat diimplementasikan dalam pekerjaannya. Hal itu dapat membuat program pelatihan itu lebih efektif diterima oleh para peserta seperti pada penelitian Lin & Shariff (2008) yang menyebutkan bahwa peserta berpengaruh positif terhadap

efektivitas pelatihan.

2.2.3 Pengaruh Instruktur Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan

Instruktur pelatihan harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan. Instruktur memegang peranan penting dalam perkembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Seorang instruktur mempunyai pengaruh terhadap peserta pelatihan. Menurut Poon Teng Fat (2003) trainer yang baik adalah instruktur yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan. Peterson (1990) menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat lima variabel yang paling berpengaruh pada kesuksesan dari pelatihan yaitu tujuan yang jelas, isi yang relevan, tehnik yang tepat, kemampuan trainers, dan siapa yang melatih. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa adanya trainer yang berkualitas berdampak pada keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan.

Handoko (2001) menyatakan bahwa perusahaan seringkali menggunakan instruktur pelatihan atau pelatih dibandingkan manajer penjualannya untuk menambah wawasan peserta training. Instruktur terdiri dari instruktur perusahaan dan instruktur dari eksternal perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lin & Shariff (2008) menyatakan bahwa instruktur pelatihan berpengaruh positif terhadap efektivitas pelatihan. Instruktur pelatihan harus mampu memenuhi kebutuhan program pelatihan itu sendiri. Wolinsky & Driskell (2011) menyatakan dalam penelitiannya keberhasilan program pelatihan selalu tergantung pada bagaimana pelatihan diberikan, apa isi

dan siapa pelatihnya. Denny Triasmoko (2014) juga mengatakan bahwa instruktur pelatihan juga mempunyai pengaruh yang positif untuk suatu kinerja karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dalam pelatihan yang diberikan.

2.2.4 Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan

Materi pelatihan yang baik adalah materi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sesuai dengan bidang kerjanya, jabatannya dan besar kecilnya tanggung jawab yang harus diemponya selama bekerja di perusahaan itu. Program pelatihan memiliki materi yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang menjadi tujuan pelatihan itu sendiri. Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan agar dapat diterima dengan baik oleh karyawan yang membutuhkannya. Materi pelatihan harus dibuat seefektif mungkin sesuai dengan yang dibutuhkan sehingga pelatihan tersebut dapat bermanfaat kedepannya dan dapat diimplementasikan oleh para karyawan yang menerima ilmu dalam pelatihan tersebut karena materi yang tidak tepat sangat merugikan dan akan membuang waktu, tenaga serta biaya.

Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin bermateri pelatihan atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti semakin efektif pula pelatihan. Handoko (2001) menyatakan bahwa materi dari pelatihan cenderung hampir sama sepanjang waktu yaitu berfokus pada pengetahuan tentang produk, pasar, perusahaan dan tehnik-tehnik penjualan. Kualitas dari materi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin berkualitas isi atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti efektivitas pelatihan

dapat tercapai. Lin & Shariff (2008) menyatakan dalam penelitiannya bahwa materi pelatihan berpengaruh positif terhadap efektivitas pelatihan.

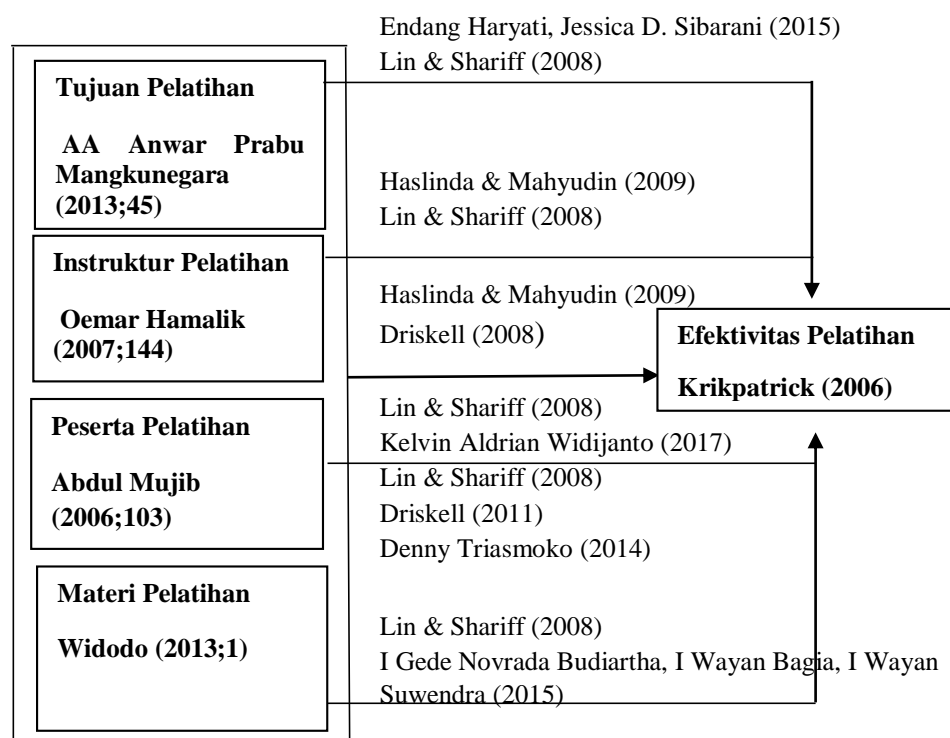
2.2.5 Pengaruh Tujuan, Instruktur, Peserta dan Materi Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan

Tidak dapat dipungkiri ada banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Pelatihan yang dilaksanakan dengan tepat dapat membuat karyawan lebih efektif dan efisien, mulai dari peningkatan produktivitas bahkan dapat membuat karyawan lebih puas. Disisi lain menciptakan pelatihan yang efektif bukanlah perkara yang mudah, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Faktor-faktor tersebut yaitu tujuan, instruktur, peserta dan materi pelatihan itu sendiri. Jika salah satu dari faktor tersebut terdapat masalah maka akan mengganggu atau menghambat efektivitas pelatihan itu sendiri.

Setiap program pelatihan yang diadakan memiliki tujuan yang berbeda, sesuai dengan kebutuhan dari karyawan atau perusahaan yang ingin dicapai dalam waktu dekat ataupun panjang. Peserta pelatihan adalah salah satu faktor yang sangat penting karena program pelatihan itu sendiri diadakan untuk meningkatkan atau menambah pengetahuan seseorang yaitu sumber daya manusia itu sendiri, program pelatihan diharapkan akan meningkatkan produktivitas ataupun kinerja karyawan itu sendiri sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Instruktur pelatihan juga menentukan program pelatihan itu sendiri, jika instruktur yang dipilih dalam program pelatihan itu tepat dan sesuai kebutuhan maka materi atau pesan yang disampaikan akan diterima dengan baik oleh peserta pelatihan itu

sendiri dan terakhir materi pelatihan, materi pelatihan yang akan disampaikan harus sesuai dengan tema program pelatihan agar nantinya akan meningkatkan atau menambah pengetahuan peserta pelatihan tersebut yang berguna untuk mencapai tujuan pelatihan itu sendiri.

Tujuan, instruktur, peserta dan materi pelatihan adalah faktor yang dapat dijadikan penentu program pelatihan itu terlaksana dengan baik atau tidak. Faktor-faktor diatas mempengaruhi efektivitas pelatihan dikarenakan jika faktot-faktor tersebut dikaji dengan tepat maka program tersebut akan menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaannya. Maka dari itu suatu program pelatihan akan dikatakan terlaksana dengan baik jika faktor-faktor tersebut dilaksanakan dengan tepat sehingga efektivitas pelatihan akan terlihat dari hasilnya nanti.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sugiyono (2016:99) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis secara Simultan:
 - a. Terdapat pengaruh tujuan, peserta, instruktur dan materi pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.
2. Hipotesis secara Parsial:
 - a. Terdapat pengaruh tujuan pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.
 - b. Terdapat pengaruh peserta pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.
 - c. Terdapat pengaruh instruktur pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.
 - d. Terdapat pengaruh materi pelatihan terhadap efektivitas pelatihan.