

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam buku **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:2)** mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Malayu S.P Hasibuan (2017:10) menyatakan 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.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengelola sumber daya manusia seefektif mungkin guna untuk memperoleh satu satuan daya manusia yang tidak mengecewakan dan dapat

memuaskan perusahaan. sumber Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012: 21)**

fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya meliputi:

1. **Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan.

2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pengarahan yang dilakukan pimpinan dengan Menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. **Pengendalian**
Kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
2. **Pengadaan**
Proses penarikan, seleksi, penempatan dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
3. **Pengembangan**
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan .
4. **Kompensasi**
Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
5. **Pengintegrasian**
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
6. **Pemeliharaan**
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
7. **Kedisiplinan**
Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
8. **Pemberhentian**
Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan disebabkan oleh keinginan karyawan maupun keinginan perusahaan.

1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

1.2.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:69)** adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Andrew F.Sikula (2017:70) “pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur

yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”. Pengembangan merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru maupun karyawan lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus terlebih dahulu menetapkan suatu program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar kualitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Setiap karyawan perusahaan dituntut agar bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk karyawan lama maupun baru dengan pelatihan dan pendidikan. Pengembangan ini memang membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi biaya ini merupakan suatu investasi jangka panjang di perusahaan karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, tidak pemborosan bahan baku. Hasil kerja tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik maka daya saing pun akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang baik bagi perusahaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan yang semakin besar.

1.3 Pelatihan

1.3.1 Pengertian Pelatihan

Salah satu fungsi dari sebuah manajemen sumber daya manusia ialah *training and development* yaitu apabila untuk menghasilkan tenaga kerja pendidikan yang berasal dari sumber daya manusia yang tepat dan baik sangat perlu untuk mengikuti

pelatihan. Dalam hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para karyawan pendidikan untuk menghadapi tugas dari pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasai. Berikut ini adalah pendapat dari beberapa ahli mengenai pelatihan:

Definisi pelatihan menurut **Andrew F.Sikula** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:44)** menjelaskan bahwa “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Menurut **Edwin B. Flippo** di dalam **Malayu S.P (2017:70)** “Latihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44)** pelatihan (*training*) ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Ada beberapa faktor yang berperan dalam pelatihan menurut **Anwar Prabu Mangkunegara**, yang dijadikan oleh peneliti menjadikan sebuah indikator dalam pelatihan diantaranya seperti berikut :

1. **Tujuan dan Sasaran Pelatihan**
Yaitu, tujuan dari pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. **Pelatih (Trainers)**
Yaitu, pelatih harus ahli dan didasarkan pada keahlian dan kemampuan untuk memberikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.
3. **Materi Pelatihan**
Yaitu, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang dicapai.
4. **Metode Pelatihan**
Yaitu, metode pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
5. **Peserta Pelatihan**

Yaitu, Peserta pelatihan yang benar-benar siap dilatih serta harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Menurut definisi-definisi di atas, pelatihan pada dasarnya merupakan upaya meningkatkan atau mempersiapkan karyawan pada masa depan dan tidak selalu terkait dengan pekerjaan atau jabatan saat ini melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan.

1.3.2 Tujuan Pelatihan

Pelatihan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pelatihan menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:45)**, antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.**
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.**
- c. Meningkatkan kualitas kerja.**
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.**
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.**
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.**
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.**
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).**
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.**

Dan tujuan di atas dapat dipahami bahwa tujuan pelatihan merupakan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan menciptakan.

Kesimpulannya pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

2.3.3 Komponen-komponen Pelatihan

Merupakan suatu bagian dari keseluruhan atau unsur yang membentuk suatu sistem atau kesatuan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan keahlian.

Komponen-komponen pelatihan menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:44)** sebagai berikut :

1. **Tujuan dan Sasaran Pelatihan**
Tujuan dan sasaran dari pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. **Pelatih (*trainers*)**
Pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. **Materi Pelatihan**
Materi harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. **Metode Pelatihan**
Metode harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. **Peserta Pelatihan**
Peserta pelatihan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.3.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Dalam melakukan pelatihan selalu ada prinsip-prinsip pelatihan guna untuk menjadi acuan saat memberikan pelatihan. Terdapat suatu proses yang sedikit rumit pada saat peserta pelatihan memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang baru yang belum pernah diketahui oleh peserta tersebut sebelumnya.

Mc. Gehee (1979) dalam buku **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:44)** merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut :

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

Maka dari itu prinsip-prinsip dalam melakukan pelatihan harus diterapkan pada saat melakukan pelatihan terhadap karyawan agar menjadi terarah dan tercapai sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

2.3.5 Peserta Pelatihan

Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya menyebutkan peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik di tenaga operasional maupun karyawan manajerial.

a. Karyawan Baru

Yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. Karyawan Lama

Yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada bali pusat pelatihan kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan kerja, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, peserta persiapan untuk promosi. Jelaskan pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *manajerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

2.3.6 Metode-metode Pelatihan

Metode Pelatihan dan *Training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Metode-metode pelatihan menurut **Andrew F. Sikula** dalam buku **Malayu S.P Hasibuan (2017:77)** sebagai berikut:

- a. **On the job**
Peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah seorang pengawas. Metode pelatihan dibedakan dalam dua cara :
1. **Cara informal**
yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
 2. **Cara formal**
yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.
On the job training dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, pedoman, gambar, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.
- b. **Vestibule**
Yaitu metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
- b. **Demonstration and example**
Yaitu metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara atau percobaan yang didemonstrasikan. Metode ini merupakan latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkannya. Dalam banyak hal, dengan menunjukkan bagaimana seseorang harus mengerjakan tugasnya adalah lebih mudah dari pada menceritakan atau menyuruhnya mempelajari langkah-langkah pekerjaannya. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.
- c. **Simulation**
Yaitu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.
- d. **Apprenticeship**
Yaitu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga pada karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- e. **Classroom methods**
Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

1.4 Kinerja

1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67)** kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun survei literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut **Anwar Prabu Mangkunegara(2009:75)**, mengemukakan 5 (lima) dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas Yaitu, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b. Kuantitas Yaitu, seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
- c. Kerja sama Yaitu, karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.
- d. Tanggung jawab Yaitu, kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- e. Inisiatif Yaitu, karyawan mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor kemampuan dan faktor motivasi:

Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

David C. McClelland (1987) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

2.4.3 Pengukuran Kinerja

Merupakan suatu proses penilaian terhadap kemajuan dalam pekerjaan karyawan yang telah ditentukan sasaran dan tujuannya sebelumnya. Menurut **Dick Grote (1996)** dalam bukunya *The Complete Guide to Performance Appraisal* menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan yaitu :

1. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku.
2. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku.
3. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil.

Sedangkan menurut **Sudarmanto, SIP, Msi (2015)** dalam bukunya *kinerja dan pengembangan kompetensi SDM* menyatakan bahwa standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur empat hal, yaitu :

1. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan.
2. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakter pribadi (*traits*).
3. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
4. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

1.5 Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menurut **Barry Chusway (1997:114)** bahwa pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap,

pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Teori ini diperkuat oleh pernyataan **Frans Leonardi (2005:2-3)** sebagai kajian penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan, serta memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Jaya Group Bandung. Dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan dan mencapai kinerja yang efektif di dalam suatu organisasi atau perusahaan.