

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang disiplin, kompetensi, dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Pandangan dari Robbins and Coulter (2021:8) ” *Management is the process of coordinating the activities of the job so that the job completed effectively and efficiently through other people*”. Artinya adalah Manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.

Amstrong, M (2020:1) menyatakan :

“To manage means to bring about. To accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources it is about what managers do to make things happens.”

Artinya manajemen berarti menyebabkan sesuatu terjadi, menyelesaikan, memiliki tanggung jawab untuk melakukan. Manajemen merupakan proses memutuskan apa yang harus dilakukan, dan selanjutnya menyelesaikannya

dengan menggunakan sumber daya secara efektif. Sedangkan pendapat dari Terry diterjemahkan oleh Smith (2024:9) “Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang telah ditetapkan sebelumnya”

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2021;10) *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.”* Kemudian menurut Stoner dan Winkel (2021;26) *“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort or organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”*.

Definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk melaksanakan suatu aktifitas yang terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang berupa Manusia, keuangan, sistem kerja dan teknologi yang dilakukan oleh setiap individu yang berada di perusahaan dengan tanggung jawab yang berbeda-beda untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dan tetap saling berkomunikasi dengan baik dan benar sehingga tidak terjadi salah komunikasi dan menyebabkan kerugian terhadap perusahaan kedepannya karena dengan komunikasi yang baik dan benar, perusahaan akan memutuskan keputusan yang tepat pula sehingga tujuan yang telah direncanakan di awal dapat tercapai.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat George R. Terry yang dialih bahasakan Miftah Toha (2021:9) *“There are four fundamental functions*

of management i.e. planning, organizing, actuating and controlling”, dapat diartikan terdapat empat fungsi fundamental manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Kemudian menurut Koontz and O'Donnell yang dialih bahasakan A. Hasymi Ali (2021;17) yaitu *“The managerial function of staffing involves manning the organizational structure through proper and effective selection, appraisal and development of personnel to fill the roles designed into the structure”*, yang diartikan fungsi manajerial dalam hal kepegawaian melibatkan pengisian struktur organisasi melalui seleksi, penilaian, dan pengembangan personel yang tepat dan efektif untuk mengisi peran yang telah dirancang dalam struktur tersebut. Selanjutnya menurut Marwansyah (2021:3) sebagai berikut:

1. Perencanaan, merupakan suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin di capai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) kita untuk mencapainya kemudian memilih arah-arrah terbaik serta memilih langkah-langkah untuk mencapainya.

2. Pengorganisasian, Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan benar.
3. Pengarahan, Dalam bekerja setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.
4. Pengendalian, Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja di tetapkan sebelumnya.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Menurut George R. Terry dialih bahasakan oleh Miftah Toha (2021:12) berikut ini :

1. Man (Manusia, Tenaga Kerja), Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.
2. Money (Uang) Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.
3. Machines (Alat-Alat Atau Mesin) Mesin digunakan untuk memberi kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.
4. Methods (Metode Atau Cara-Cara Untuk Mencapai Tujuan) Dalam pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik yang akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.
5. Materials (Bahan-Bahan Atau Perlengkapan) Material adalah bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material

merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

6. Market (Pasar Untuk Menjual Produk) Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Selanjutnya menurut Henry fayol dialih bahasakan Usman (2021:4) Unsur manajemen terdiri dari “7M + 1i” yaitu sebagai berikut :

1. Man (Manusia), merupakan sumber daya yang, diperlukan untuk memimpin, menggerakkan karyawan/bawahan, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan dan kontinuitas lembaga. Dapat pula dinamakan sebagai leadership atau kewirausahaan.
2. Material (Barang), salah satu aspek produksi dalam suatu perusahaan atau organisasi, dapat terdiri dari bahan baku, bahan setengah jadi, atau barang jadi.
3. Machine (Mesin), berupa kebutuhan pokok dalam melancarkan jalannya suatu organisasi.
4. Money (Uang), segala sesuatu yang digunakan untuk memperoleh sumber daya organisasi.
5. Method (Metode), segala cara dalam mencapai tujuan organisasi
6. Market (Pasar), dalam lembaga pendidikan market berupa tempat terjadinya interaksi antara pendidik dengan peserta didik maupun dengan stakeholders yang ada dalam lingkup lembaga tersebut.

7. Minute (Waktu), berupa hitungan waktu yang dipergunakan dan dimanfaatkan dalam pencapaian visi dan misi suatu lembaga secara efektif dan efisien
8. Information (Informasi), merupakan salah satu hal yang paling penting agar pencapaian yang kita inginkan dapat terwujud dengan baik karena tanpa adanya informasi yang cukup kita tidak akan bisa mewujudkan keinginan yang kita inginkan.

Dan menurut Hasibuan (2021:2) manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Berikut penjelasannya:

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

6. Pasar (*Market*)

Memasarkan produk barang sudah tentu sangat penting, sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh karena itu, penguasaan

pasar dalam arti menyebar hasil produksi merupakan faktor penentu didalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Menurut Garry Dessler (2021:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *“Human Resource Manajemen is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management positions, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.* Artinya “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari sebuah posisi manajamen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian”.

Menurut Raymond A, Noe (2020:2), *“human resource management is the policies, practices and system that influence employees behaviour, attitudes, and performance”* Artinya:” Manajemen Sumber Daya Mnusia adalah kebijakan, praktek dan system yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja.”

Menurut Serdamayanti (2021:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan secara penggunaan bakat manusia secara efektif dan efesien guna mencapai tujuan organisasi.”.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengolahan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan di dalam dunia kerja dan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawaidan salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.4.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2021:51) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudahkoordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi MSDM itu sendiri. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Tjuju yuniarsih dan Suwatno (2021:6) mencakup :

1. *Planning*,
2. *Staffing*,
3. *Evaluating and compensating*,
4. *Improving*,
5. *Maintainiing effective employer-employee relationships*.

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2021:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan, Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian, Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan, Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

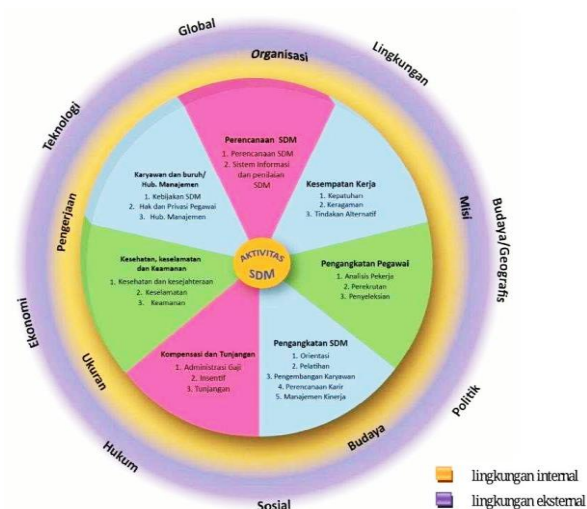
4. Pengendalian, Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan, Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan, Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi, Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.
8. Pengintegrasian, Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan, Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma- norma sosial.

11. Pemberhentian, Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, ketabuan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pembahasan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan fungsi MSDM ialah sebagai alat untuk mengalokasikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja perusahaan sesuai tujuan dan fungsinya agar menopang kegiatan yang efektif dan efisien.

2.1.4.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Seringkali aktivitas MSDM terbengkalai tidak diperhatikannya dalam pengelolaan sering diacuhkan maka harus diperlukan perhatian demi menjaga kestabilan aktivitas yang sudah berjalan. Mathis dan Jackson yang diterjemahkan oleh Dian Angelia (2020:6) menyatakan bahwa manajemen kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar 2.1 berikut :



Sumber : Mathis dan Jackson (2020:6)

Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti diantaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas 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 pekerjaan 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 atau *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, seperti pemberdayaan karyawan dan pelatihan. Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Pemberdayaan merupakan upaya penyiapan individu untuk menanggung tanggungjawab yang beda ataupun lebih tinggi di dalam perusahaan sedangkan pelatihan yang dilaksanakan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin, sederhananya latihan untuk menyiapkan tenaga kerja guna melakukan pekerjaan – pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan memiliki lingkup yang lebih luas lagi dalam usaha memperbaiki serta meningkatkan kemampuan.

5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian, dan kepuasan kerja. Dimana fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung berbentuk uang ataupun barang kepada karyawan sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. Prinsip dari kompensasi adalah adil serta layak menyesuaikan dengan tanggung jawab tenaga kerja dan prestasinya.

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.

Dari penjelasan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas MSDM berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mengatur dimulai dari kebutuhan karyawan sampai kebutuhan perusahaan diluar perusahaan yang berkaitan dengan politik dalam kebijakan pemerintah. Pemberdayaan dan pelatihan termasuk ke dalam fungsi pengembangan (*development*) dan kepuasan kerja termasuk kedalam fungsi kompensasi.

2.1.5 Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber-menjadi „berdaya“ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

2.1.5.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Berikut ini akan dikemukakan pengertian pemberdayaan menurut para ahli, yaitu : Mulyadi (2020:135) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”. Pradiansyah (2021:111) menyatakan “Pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*)”. Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto

(2021:15) menyatakan : “Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”.

Sementara itu Sedarmayanti (2021:123) mengemukakan bahwa:

“Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen”.

Roller (2021) mendefinisikan pemberdayaan sebagai bentuk pengalihan unsur kekuasaan (*power*) pada pihak yang dianggap paling membutuhkan untuk terselesaikannya suatu pekerjaan, dengan melimpahkan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan, dan juga memberi wewenang serta sumber daya dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk setiap tugas.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

2.1.5.2 Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Jika proses pemberdayaan sudah dilaksanakan perlu sesuatu pemantauan proses tersebut dan menilai keberhasilan. Untuk menyakinkan bahwa segala usaha sungguh-sungguh telah mendatangkan hasil yang sesuai dengan usaha.

Berikut ini peneliti kemukakan beberapa manfaat proses pemberdayaan baik bagi individu maupun organisasi, menurut Aileen Mitchell Stewart (2021:29) yang diterjemahkan oleh Agus M. Hardjana sebagai berikut :

1. Meliputi kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan baru dan pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam.
2. Pemberdayaan juga memberi kepada staf rasa berpartisipasi yang lebih besar.
3. Bertambahnya efektivitas organisasi.

2.1.5.3 Butir-butir Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang berhasil lebih tergantung pada adanya sasaran. Para manajer takut bahwa tanpa tujuan sasaran maka akan terjadi anarki. Staf berperilaku sekehendak mereka dalam kebebasan yang kacau balau. Pada kenyataannya akan terjadi bukannya anarki melainkan statis atau mandek. Tak ada sesuatu yang terjadi karena tidak ada yang tahu apa yang harus dilakukan, kelumpuhan organisasi adalah hal yang niscaya terjadi bila tidak ada tujuan yang jelas.

Maka untuk jelasnya berikut ini peneliti akan mengemukakan unsur-unsur yang sangat menunjang dalam pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikutip pendapat dari Aileen Mitchell Stewart (2021:18) yang diterjemahkan oleh Agus M. Hardjana sebagai berikut :

1. Mengembangkan Visi Bersama

Visi bersama dimiliki lebih bernilai dari pada sekedar mencari rumusan misi yang singkat (atau malah berkepanjangan), visi tidak hanya menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, tetapi juga organisasi itu mau menjadi organisasi macam apa. Visi organisasi yang dikembangkan yang dengan baik dan memuat secara verbal atau visual. Aspirasi-aspirasi organisasi dan institusi-institusinya, dan menyajikan dalam bentuk yang bersifat pribadi dan yang memberi inspirasi.

2. Mendidik

staf perlu mengerti apa dan bagaimana jika mereka harus mengambil keputusan hal ini memerlukan pendidikan, bukan hanya pelatihan. Pelatihan bertujuan menstandarkan perilaku untuk menjamin bahwa pegawai berperilaku secara konsisten dan dapat diandaikan dalam keadaan tertentu yang telah diperkirakan sebelumnya serta berkaitan dengan kecakapan-kecakapan khusus yang diperlukan.

Sedangkan pendidikan bertujuan untuk menciptakan pegawai dimana pegawai harus mampu berfikir sendiri dan harus mengambil keputusan sendiri tentang apa yang harus dikerjakan.

3. Menyingkirkan rintangan-rintangan

Pimpinan yang memerlukan pemberdayaan perlu menyadari dan berusaha menyingkirkan rintangan-rintangan terhadap Pemberdayaan, pimpinan perlu memastikan bahwa segala sistem atau prosedur sejalan dengan tujuan-tujuan itu. Jauhkanlah segala macam halangan dan rintangan (apakah itu orang, prosedur administratif, ataupun hal-hal teknis).

4. Mengungkapkan

Berapapun kita yakin akan perlunya pemberdayaan, kita tidak dapat mengharapkan bahwa pegawai akan sama antusiasnya jika mereka tidak memahami dengan baik apa yang dimaksud dengan pemberdayaan itu, perlunya mengungkapkan pandangan-pandangan pendapat pimpinan dengan jelas dan jujur agar pegawai cukup percaya diri untuk menggunakan inisiatif mereka dan berusaha untuk memperluas batas lingkup yang dapat mereka lakukan.

Ungkapan pandangan-pandangan pribadi kita (pimpinan) dengan jelas jangan memberikan pegawai menduga-duga apa yang kita kehendaki dan jangan membiarkan pegawai hanya bisa menduga-duga tentang bagaimana keadaan mereka, keadaan kita dan keadaan organisasi atau departemen kita pada saat ini.

5. Menyemangati

Pimpinan harus dapat menciptakan kegairahan dan semangat akan program pemberdayaan, pimpinan harus lebih suka membantu pegawai berkembang dari pada mengendalikan mereka. Pimpinan harus senang menyaksikan mereka menciptakan hasil yang lebih baik karena bekerja mandiri dari pada karena kita dan mengendalikan pegawai.

6. Memperlengkapi

Pemberdayaan itu adalah kekuasaan seorang pemimpin, pimpinan yang memberdayakan tetap bertanggung jawab agar pegawai memiliki segala yang mereka perlukan dan keadaan lingkungan memadai untuk menjamin keberhasilan, maksudnya pimpinan yang memberdayakan perlu memastikan bahwa kekuasaan atas sumber daya juga dilimpahkan.

7. Menilai : Jika proses pemberdayaan sudah berjalan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian hasil harus dilakukan terus menerus dan menjadi manajemen kita selanjutnya.

8. Mengharapkan

Sebuah program pemberdayaan yang direncanakan serta dikelola sebaik-baiknya tetap saja memiliki kekurangan, oleh karena itu pimpinan perlu mengharapkan atau menantikan timbulnya permasalahan bahwa membuat

rencana untuk menghadapinya agar kita tidak dikacau balaukan permasalahan yang ada.

2.1.5.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan

Roller (2021:370) menyatakan bahwa dimensi dalam mengukur pemberdayaan karyawan meliputi:

1. Kepercayaan, mengacu pada kekuasaan untuk mencapai kemampuan mereka didalam menghadapi tantangan yang mereka hadapi.
2. Kewenangan, mengacu pada pengaruh yang dimiliki didalam keputusan administratif atau strategi organisasi .
3. Tanggungjawab, mengacu pada tingkat kepedulian atau tanggung jawab seseorang didalam mengemban tugas atau posisi yang dipercayakan. Karyawan juga mengungkapkan beban pekerjaan saya sangat tinggi dan harus dikerjakan dalam waktu yang singkat. Tekanan pekerjaan dan kurangnya partisipasi anggota kelompok diungkapkan membuat pekerja emosional karena menerima keluhan dari *customer* dan teguran atasan.

2.1.5.5 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Indikator pemberdayaan yang digunakan menurut Roller (2021:379) yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan, dengan indikator : kepentingan pekerjaan, pengertian aktivitas kerja, kepedulian terhadap pekerjaan
2. Kewenangan, dengan indikator : Mandiri dalam bekerja, hak otonomi keputusan, keempatan memilih kerja
3. Tanggung jawab, dengan indikator : Dampak pekerjaan, kontrol pekerjaan, dampak pada hasil perusahaan.

2.1.6 Pelatihan

Pelatihan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui kesenjangan yang ada antara apa yang diharapkan dan apa yang nyata, baik pada tingkat organisasi, bagian/ unit organisasi, jabatan, maupun individu/ tenaga kerja. Kesenjangan yang terjadi antara yang diharapkan dan kenyataan terhadap kinerja pegawai dapat menjadi tujuan diadakannya pelatihan. Kondisi tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor penting yang harus mendapat perhatian dan pemecahan dari organisasi atau perusahaan melalui program pelatihan atau penilaian kebutuhan dapat juga dilakukan melalui analisis pekerjaan dan keterampilan, serta analisis prestasi kerja.

2.1.6.1 Pengertian Pelatihan

Manakala ditelaah arti dan tujuan pendidikan dan pelatihan yang diutarakan diatas, arti dan tujuan pendidikan dan pelatihan berbeda antara arti dan tujuan pendidikan dengan arti dan tujuan pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Bernardin dan Russell (2021:29) adalah sebagai berikut :

“Any attempt to improve employee performance on currently held job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs. Ideally, training should be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees”.

Pelatihan menurut pendapat di atas, dimaksudkan hanya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan

datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang. Hal yang sama dikemukakan oleh Ruky (2020:230) “Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Dessler (2021:249) menjelaskan bahwa : *“Training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs”*. Kemudian Dessler (2021:253) menyatakan lebih lanjut bahwa ; *“Training is essentially a learning process*. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaran. Sedangkan menurut Azahari (2021:379) bahwa : “Pelatihan merupakan tempat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan untuk bekerja”.

Ivancevich (2021:383) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah :

“Training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employees master specific skills and abilities needed to be successful”.

Pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan

tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial karyawan.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

2.1.6.2 Tujuan Pelaksanaan Pelatihan

Penentuan tujuan pelaksanaan pelatihan merupakan salah satu tahap dalam proses pendidikan dan pelatihan. Hal ini penting untuk menentukan arah dari pelaksanaan program pelatihan. Tujuan pelatihan sejalan dengan tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan pelaksanaan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil dan tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pelatihan menurut Flipppo dalam Moh. Mas'ud (2020:215) yaitu :

“Bagi organisasi berupa meningkatkan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibel) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Sedang bagi perorangan dapat memenuhi kebutuhan pengorganisasian dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karir seumur hidup” .

Tujuan pelatihan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2020:236) adalah: *“Productivity quality, human resources planing, morale, indirect compensation, health and safety, obsolescence prevention an personal growth”*.

1. *Productivity*

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan.

2. *Quality* ; Pelatihan tidak hanya meningkatkan kuantitas, tetapi juga meningkatkan kualitas tinggi, maka kualitas hasilnya akan meningkat.

3. *Human Resource Planing*

Pelatihan dapat memenuhi kebutuhan dan persyaratan pegawai di perusahaan pada yang akan datang, sehingga akan mudah untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia. Bagian personalia dapat mengetahui bagaimana menentukan sumber tenaga kerja. Apabila lowongan jabatan akan dapat dengan mudah untuk mengisi dari sumber intern atau melakukan promosi.

4. *Morale*

Pelatihan diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai. Peningkatan prestasi akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal ini akan dapat meningkatkan moral pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. *Indirect Compensation* ; pegawai akan merasa bahwa penelitian yang diikuti merupakan kesempatan untuk memperoleh kompensasi yang tidak langsung. Pegawai merasa diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan melalui program pelatihan tersebut.

6. *Health and Safety*

Pelatihan akan meningkatkan pegawai dalam menguasai pekerjaannya, sehingga akan membantu mencegah terjadinya kecelakaan. Lingkungan kerja yang aman dapat mengarahkan pada tingkah lakudan mental pegawai.

7. *Obsolescence Prevention* : Pelatihan merupakan tindakan preventif untuk menghadapi ketinggalan zaman atau tingkat kemampuan pegawai. Pegawai dapat mengikuti perkembangan teknologi, kebijaksanaan pemerintah, ilmu pengetahuan dan perkembangan lainnya.

8. *Personal Growth*

Pelatihan yang dilaksanakan dan diikuti dengan baik, akan bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan pribadinya.

Dari tujuan diadakannya pelatihan tersebut dapat diketahui bahwa salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau perubahan tingkah laku pada pegawai. Disamping itu juga berguna untuk perencanaan sumber daya manusia, diantaranya untuk meleakukan promosi. Dengan demikian antara peletihan dengan promosi ada keterkaitan. Yaitu bahwa dengan diadakannya pelatihan dapat membantu untuk mempermudah promosi. Hal ini akan dapat dilaksanakan apabila kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tujuan organisasi dan persyaratan suatu jabatan tertentu.

Perusahaan tidak akan kesulitan untuk mencari calon pegawai yang akan dipromosikan, jika perusahaan telah melakukan pelatihan dengan tepat.

2.1.6.3 Penilaian Kebutuhan Pelaksanaan Pelatihan

Tahap pertama dalam melakukan pelaksanaan pelatihan adalah menentukan adanya kebutuhan pelatihan yang aktual. Suatu perusahaan akan melakukan pelatihan apabila hal tersebut dapat diharapkan mendukung tujuan perusahaan. Milkovich & Boudreau dalam Mangkunegara (2020:102). “Penilaian kebutuhan untuk pelatihan merupakan suatu cara untuk menetapkan tujuan dan standar evakuasi”. Penilaian kebutuhan pelatihan akan dapat menentukan pelatihan yang tepat dan dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui keberhasilan pelatihan.

Kesenjangan antara yang diharapkan dan kenyataan, tingkat kinerja pegawai, prestasi unit kerja, dan karakteristik dari pegawai dapat menjadi tujuan diadakannya pelatihan. Faktor kesenjangan tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang penting, yang mendapat perhatian perusahaan dan dapat dipecahkan melalui pelatihan. Menurut Milkovich & Boudreau dalam Mangkunegara (2020:107) “Kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi pada : a) organisasi, b) tugas, pengetahuan, kemampuan, keterampilan (jabatan), c) individu atau personal”.

2.1.6.4 Model Pelatihan yang efektif

Pelatihan hendaknya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan peserta, sehingga agar efektif program pelatihan harus berorientasi kepada hasil. Sehubungan dengan hal itu agar perubahan perilaku pegawai setelah mengikuti pelatihan dapat dievaluasi maka programnya perlu dirancang sedemikian rupa.

Program pelatihan akan berhasil apabila sesuai dengan masalah yang dihadapi dan atau terjadi dalam sudut organisasi, dinamis dan terpadu dengan manajemen yang ada. Selain itu desain program pelatihan harus memenuhi karakteristik program pelatihan yang efektif.

Menurut Kussriyanto (2021:68) mengemukakan ciri-ciri desain program pelatihan yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai sasaran yang jelas dan hasilnya dapat digunakan sebagai tolok ukur.
2. Diberikan oleh tenaga pelatihan yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta.
3. Isinya mendalam sehingga tidak hanya menjadi sebagai bahan hapalan melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi peserta.
4. Menggunakan metode yang tepat guna, misalnya kelompok diskusi untuk suatu sasaran tertentu dan demonstrasi sambil kerja untuk sasaran lainnya.
5. Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta sehingga mereka bukan sekedar pendengar atau pencatat belaka.
6. Disertai dengan desain penilaian tentang sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitasnya dari suatu organisasi.

2.1.6.5 Dimensi Pelatihan

Bernardin dan Russell dalam Mangkunegara (2021:111) menyatakan kriteria evaluasi yang dilakukan setelah selesai program pendidikan dan pelatihan adalah reaksi, pelajaran, perubahan tingkah laku, dan hasil organisasi”.

1. Reaksi (*reactions*)

Untuk mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan mengetahui reaksi dari peserta terhadap pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan, terhadap suatu topik atau session tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengisi daftar evaluasi yang dibuat oleh penyelenggara.

2. Pelajaran (*learning*)

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkatan pengertian, pengetahuan, sikap dan keterampilan telah dipelajari selama program pelatihan. Hal ini dapat diketahui dengan meminta peserta untuk mendemonstrasikan apa yang telah di pelajarnya atau mengisi daftar evaluasi.

3. Tingkah laku (*behaviour*)

Ada beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk mengevaluasi berhubungan perubahan tingkah laku yang dilakukan oleh peserta pelatihan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan pekerjaan sebelum dan sesudah dilakukan pendidikan dan pelatihan. Penilaian dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yaitu orang yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, atasannya, bawahannya, orang lain yang mengetahui mengenai pekerjaannya. Penilaian dilakukan setelah jangka waktu tertentu misalnya tiga bulan atau enam bulan setelah peserta pelatihan dapat mempraktekkan yang dipelajarnya.

4. Hasil (*result*)

Hasil dari pelatihan dapat dilihat dari kenaikan produktivitas, kenaikan keuntungan, perputaran tenaga kerja, tingkat absensi, dan kenaikan kualitas kerja. Milkovich & Boudreau, (2021:429) : “Evaluasi dari pelatihan dapat dilakukan pada efisiensi-biaya, *benefits*, analisis *break- even*, dan *equity*”.

2.1.6.6 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan berdasarkan teori dari Bernardin dan Russell dalam Mangkunegara (2021:111) yaitu sebagai berikut:

1. Reaksi (*reactions*)
 - a. Reaksi karyawan terhadap pelatihan
 - b. Reaksi karyawan terhadap materi pelatihan
 - c. Reaksi karyawan terhadap media pelatihan
2. Pelajaran (*Learning*)
 - a. Penerapan pengetahuan
 - b. Peningkatan keahlian
3. Tingkah laku (*Behavior*)
 - a. Peningkatan semangat kerja
 - b. Peningkatan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan
4. Hasil (*Result*)
 - a. Peningkatan komitmen kerja terhadap organisasi
 - b. Kemudahan dalam memberikan pelayanan

2.17 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan dalam rangka telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya , sebagai bukti kerja baik secara kualitas dan kuantitas karyawan.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan yang di kemukakan para ahli adalah sebagai berikut, menurut John Minner dalam Wibowo (2021:70), kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai

hasil kerja. Sedangkan Mangkunegara (2021:67) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Saraswati & Pertiwi (2020:88) berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan tanpa bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Suparyadi (2022:300), kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat bergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya. Fattah (2021:9) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi. Sedangkan Sinambela (2021:480) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan secara keahlian tertentu. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kesediaan seseorang untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab dengan pencapaian target yang telah diinginkan oleh perusahaan.

Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Artinya apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik atau belum. Kasmir (2021:184) mengemukakan penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi

kinerja individu. Berdasarkan daripada ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja melalui penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian yang dilakukan tersebut akan menjadi masukan yang berarti untuk melakukan perbaikan selanjutnya.

2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Zami (2021:65) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan Komposisi dari Kompensasi

Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja yang diberikan untuk perusahaan.

2. Penempatan Kerja

Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki karyawan tersebut.

3. Pelatihan

Semakin sering diberikan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

4. Promosi

Semakin jelas jenjang karir seorang karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.

5. Rasa Aman di Masa Depan

Dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

6. Hubungan dengan Rekan Kerja

Semakin baik komunikasi antar karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.

7. Hubungan dengan Pemimpin

Semakin baik komunikasi antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut

Berdasarkan penjelasan dari para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau hasil perilaku seseorang dalam suatu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memengaruhi karirnya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian sebaliknya jika kinerja dalam satu atau beberapa periode tidak mencapai standar yang dibutuhkan, maka karirnya akan tetap atau malah turun. Jadi kinerja karyawan akan memengaruhi pengembangan karir seseorang selama bekerja.

2.1.7.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Adapun tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis.

2.1.7.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan atau manager. Berikut ini manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi, membantu karyawan yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan dan memberikan kenaikan imbalan.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebagai alat tes. Caranya, hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan skor tes dapat memprediksi kinerja.
3. Memberikan umpan balik kepada para karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai kebutuhan pengembangan individu dan pengembangan karir.
4. Apabila kebutuhan pengembangan karyawan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu memprediksi masalahmasalah perusahaan. Penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan syarat-syarat lainnya yang perlu dipertimbangan dalam seleksi. Serta penilaian kinerja menjadi dasar untuk membedakan karyawan yang efektif dan tidak efektif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap karyawan suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi

karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, dapat menjadikan suatu motivasi dan semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik ke depannya.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut John Minner dalam Wibowo (2021:70), indikator untuk mengukur karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dalam membuat barang untuk dikonsumsi oleh konsumen. Kuantitas atau hasil kerja karyawan diukur dengan menghitung besaran presentasi kesesuaiannya dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target atau sebaliknya.

Indikatornya adalah : Kerapihan, ketelitian , dan kemampuan.

2. Kualitas

Kualitas merupakan spesifikasi dari barang, misalnya bahan baku, desain dan manfaat dari barang yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pengukuran kualitas ini dilakukan dengan cara menghitung besaran presentasi kesesuaiannya dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai target ataupun sebaliknya.

Indikatornya adalah : Jumlah hasil kerja, pencapaian hasil

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan sejauh mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk memenuhi target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Target waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat

diukur dengan jam, hari atau bulan dalam melaksanakan tugasnya dari awal sampai barang yang dihasilkan siap untuk dikonsumsi oleh konsumen.

Indikatornya adalah : Ketepatan waktu hasil kerja , ketepatan waktu target

4. Kreatifitas

Kreatifitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide guna memperlancar dalam melaksanakan tugasnya dan mengatasi masalah yang timbul. Untuk mengukur kreativitas ini menggunakan tingkat intensitas dari ide-ide baru yang dikeluarkan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugasnya.

Indikatornya adalah : Kemandirian dan inisiatif

5. Kerja Sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan pemimpin maupun rekan kerja, seperti ada atau tidaknya konflik antar karyawan, saling membantu dan berbagi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Indikatornya adalah : Kerjasama dengan rekan kerja , kekompakan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pemberdayaan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Sumartini, T., dkk (2024) - <i>Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai</i>	Pemberdayaan dan kompetensi berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja. Pemberdayaan memiliki pengaruh dominan.	Meneliti variabel Pemberdayaan dan Kinerja Pegawai pada instansi di lingkup Pemprov Jawa Barat.	Menggunakan variabel Kompetensi (bukan Pelatihan). Lokasi di Dinas Sosial (bukan Taman Budaya).
2	Nuryani, N. D., dkk (2022) - <i>Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai</i>	Tunjangan berpengaruh sangat kuat (66,3%) terhadap kinerja pegawai.	Meneliti variabel Kinerja Pegawai pada instansi pemerintahan di Jawa Barat.	Fokus pada variabel Tunjangan (bukan Pemberdayaan/Pelatihan). Lokasi di Dinas Pendidikan.
	Riskantia, M., dkk (2024) - <i>Pengaruh Pelatihan Kompetensi terhadap Pengembangan Kualitas SDM</i>	Pelatihan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas SDM ($t_{hitung} > t_{tabel}$).	Meneliti variabel Pelatihan pada instansi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.	Variabel terikat adalah Kualitas SDM (bukan Kinerja). Lokasi di Kabupaten Bogor.
4	Putro, S., & Yuliadi, K. (2022) <i>Pengaruh pemberdayaan, hard skill dan soft skill terhadap kinerja</i>	Pemberdayaan, hard skill, dan soft skill semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Meneliti variabel Pemberdayaan dan Kinerja pada objek organisasi seni/budaya.	Meneliti Sanggar Seni (bukan Balai Pengelolaan). Menambahkan variabel Hard/Soft Skill.
5	Butar-Butar, W. R., dkk (2022) - <i>Pengaruh Disiplin, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja</i>	Pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Motivasi menjadi faktor dominan.	Meneliti variabel Pelatihan dan Kinerja Pegawai pada instansi pemerintahan (Dinas).	Menambahkan variabel Disiplin dan Motivasi. Lokasi penelitian di Medan, Sumatera Utara.
6	Safitri, A. N., & Kasmari, K. (2022) - <i>Pengaruh lingkungan kerja, pemberdayaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja</i>	Lingkungan kerja dan kepemimpinan positif signifikan, namun Pemberdayaan berpengaruh negatif signifikan.	Meneliti variabel Pemberdayaan dan Kinerja.	Hasil menunjukkan pengaruh negatif pada pemberdayaan. Objek adalah perusahaan swasta (PT. Phapros).
7	Archia, K. G., & Rozak, H. A. (2022) - <i>Pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan pemberdayaan</i>	Kepemimpinan, Pelatihan, dan Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Meneliti variabel Pelatihan dan Pemberdayaan secara bersamaan.	Variabel terikat adalah Kepuasan Kerja (bukan Kinerja). Lokasi di Dinas Lingkungan Hidup.

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>terhadap kepuasan kerja</i>			
8	Pandiangan, A., dkk (2023) - <i>Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan dan Promosi terhadap Kinerja</i>	Pengalaman, pelatihan, dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Meneliti variabel Pelatihan dan Kinerja Pegawai menggunakan metode kuantitatif.	Menambahkan variabel Pengalaman dan Promosi Jabatan. Lokasi di Kabupaten Dairi.
9	Nurahmawati, S., dkk (2022) - <i>Literature Review: Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja</i>	Pemberdayaan SDM berdampak positif terhadap peningkatan performa/kinerja karyawan.	Meneliti hubungan antara variabel Pemberdayaan dan Kinerja.	Metode menggunakan sharing knowledge/wawancara (bukan survey regresi). Objek Rumah Sakit.
10	Asih, N. M. D. S., dkk (2022) - <i>Pengaruh Beban Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja</i>	Beban kerja berpengaruh negatif, sedangkan karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja.	Meneliti variabel Kinerja di Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat.	Fokus pada Beban Kerja (bukan Pelatihan/Pemberdayaan sebagai variabel bebas). Lokasi di Denpasar.
1	Rahayu, S. T., & Ismail, I. (2024) - <i>Pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan</i>	Pemberdayaan melalui pelatihan menjadi aspek signifikan dalam mendorong produktivitas.	Membahas keterkaitan antara Pelatihan, Pemberdayaan, dan Kinerja.	Metode studi literatur (bukan penelitian lapangan). Fokus pada kesuksesan perusahaan secara umum.
12	Irwan, A., & Sahrir, S. (2022) - <i>Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja</i>	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Meneliti variabel Pemberdayaan terhadap Kinerja dengan teknik sampling jenuh.	Objek penelitian adalah PT. PLN (BUMN), bukan instansi pemerintahan daerah/budaya.
13	Andhika, M., & Nugroho, N. E. (2022) - <i>Pengaruh Pemberdayaan, Kompensasi, Kepuasan Terhadap Kinerja</i>	Kepuasan kerja berpengaruh, namun Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kinerja di objek tersebut.	Meneliti variabel Pemberdayaan dan Kinerja.	Hasil menunjukkan pemberdayaan tidak berpengaruh. Lokasi di Surabaya (PT Graha Widya Bhakti).

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Dari beberapa penelitian terdahulu yang ada pada tabel diatas bahwa peneliti merujuk pada hasil penelitian terdahulu tersebut dengan hasil penelitian baik pemberdayaan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun pada

penelitian ini peneliti melakukan penelitian dengan judul ada yang sama dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tetapi pada tempat dan perusahaan yang berbeda.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan pustaka dari beberapa konsep berfikir serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Upaya peningkatan kinerja karyawan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain pelatihan dan pemberdayaan. Setiap perusahaan mempunyai keinginan memiliki sumber daya manusia yang produktif untuk mendukung efisiensi dan efektifitas perusahaan. Program pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku karyawan dalam suatu organisasi dalam rangka meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya, untuk memperkuat teori tentang hubungan antar variabel yang diteliti yaitu pelatihan, pengembangan karir dan kinerja karyawan, maka peneliti melihat dari penelitian-penelitian terdahulu

2.3.1 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan pendekatan dimana pimpinan mendorong pegawai untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pekerjaan (Widayanti 2021). Penelitian mengenai hubungan pemberdayaan terhadap kinerja mengacu pada penelitian dari Bafagehi *et*

al.(2023:730) dan Jayanti *et al.* (2023:2286) bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan dalam rangka telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya , sebagai bukti kerja baik secara kualitas dan kuantitas karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Carrel *et al* (2021) ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keuasangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relations*.

Hasil penelitian Wahyudi (2020:203) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja, juga mendukung penelitian Stephen Choo dan Christine Bowley (2021) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seharusnya dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktifitas yang dilakukan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan yang diikuti karyawan selama ini masih mendapatkan kendala dari sisi manfaat teknis yang berhubungan dengan aktifitas perbankan yang dilakukan karyawan.

Secara khusus pengetahuan atau kecerdasan karyawan tidak dirasakan mengalami peningkatan yang besar pasca mengikuti pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diikuti karyawan lebih banyak berdampak pada aspek materi pelatihan dan kualitas pelatih. Kedua aspek ini diduga secara tidak langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja dan berakhir pada peningkatan kinerja. Dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan akan semakin meningkat apabila materi-materi pelatihan yang disampaikan didahului dengan evaluasi awal terhadap hal-hal apa saja yang secara teknis masih menjadi kendala besar di kalangan karyawan (Suronoto *et al.*, 2026:287).

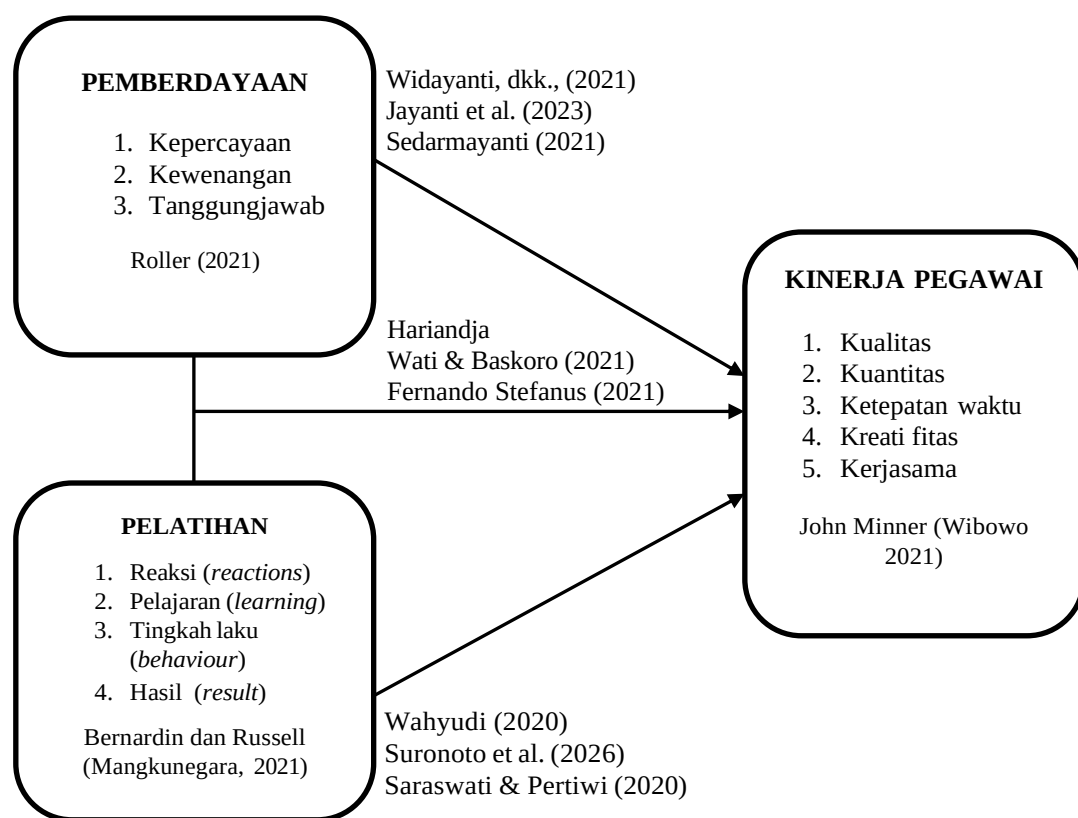
2.3.3 Pengaruh Pemberdayaan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hariandja (2021: 290), kinerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kinerja sangat mempengaruhi perilaku-prilaku yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang dimilikinya. Chien (2015; Tran & Thao, 2015; Uddin, Chowdhury, & Yasmin, 2016) menyatakan faktor-faktor yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan pelatihan dan pemberdayaan.

Wati & Baskoro (2021) dalam hasil penelitiannya menunjukan bahwa pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pemberdayaan yang dilakukan perusahaan berjalan secara beriringan dan saling terkait satu sama lain, pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus di barengi dengan pemberian wewenang kepada karyawan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Dari hasil penelitian ini mendukung penelitian

hasil penelitian oleh Nuhad *et al.* (2021) hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan dan pemberdayaan secara bersamaan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah (Sugiyono, 2021:106). Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh pemberdayaan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.