

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM), menurut beberapa sumber ahli:

Menurut Kiggundu, “Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat nasional dan international”.

Menurut Sihotang (2007), “MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan”.

##### **2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora (2004) ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi.

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

b. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya

manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- 1 Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- 2 Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- 3 Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
- 4 Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan UU ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak karyawan.
- 5 Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 6 Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sinambela fungsi-fungsi MSDM meliputi perencanaan, staffing, pengembangan HR, kompensasi dan benefit, safety dan kesehatan, serta pegawai dan relasi buruh.

1. Perencanaan

Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, sebagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan. Secara umum, istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama upaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

2. Staffing

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerjaan dengan skill semestinya dalam pekerjaan yang

benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

### 3. Pengembangan SDM

Human resource development (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberi peserta belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan dimasa mendatang. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang berjalan melebihi kerja hari ini.

### 4. Kompensasi dan Benefit

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan reward memadai dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. Reward dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut: 1. Bayaran: Uang yang diterima orang untuk melakukan kerja, 2. Benefit: Reward finansial tambahan, selain dari bayaran, 3. Reward non finansial: Reward non moneter seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

### 5. Keamanan dan Kesehatan

Kemanan dan keselamatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang melibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan benefit jangka panjang bagi organisasi.

### 6. Pegawai dan Relasi Kerja

Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka.

### 7. Riset SDM

Riset HR adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin. Karena riset HR dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi di dalam organisasi.

## 2.2 Pelatihan

### 2.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2009), “Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Menurut Sonny Sumarsono (2009), “Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja”.

Menurut Sinambela, “Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran”. Berbagai langkah yang perlu diterapkan dalam pelatihan.

1. Pihak yang diberikan pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang dilaksanakan,
2. Pelatih harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikannya saat pelatihan,
3. Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan yang rasional,
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut,
5. Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih, dan
6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

Berdasarkan pengertian di atas penulis menarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah program yang diberikan oleh instansi untuk bekal pembelajaran mengenai kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, serta mencapai tujuan dari perusahaan.

### 2.2.2 Tujuan Pelatihan

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perusahaan akan menjelaskan tujuan-tujuan dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Menurut Simamora (1999:346) tujuan utama pelatihan diantaranya adalah :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

### 2.2.3 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011), manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi yaitu:

- a. Untuk pegawai
  - b. Untuk organisasi
  - c. Untuk hubungan SDM dalam intra dan antargrup
1. Manfaat pelatihan untuk pegawai
    - a. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
    - b. Melalui pelatihan dan pengembangan variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
    - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
    - d. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan frustrasi, dan konflik.
    - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
    - f. Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
    - g. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
    - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
    - i. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
    - j. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  2. Manfaat pelatihan untuk organisasi
    - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.

- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi.
  - c. Memperbaiki moral SDM.
  - d. Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - e. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - f. Membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik.
  - g. Membantu pengembangan organisasi.
  - h. Belajar dari peserta.
  - i. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.
  - j. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan.
  - k. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
3. Manfaat pelatihan untuk hubungan SDM dalam intra dan antargrup
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
  - b. Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi.
  - c. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
  - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
  - e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
  - f. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
  - g. Meningkatkan kualitas moral.
  - h. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.
  - i. Membangun kohensivitas kelompok.

#### **2.2.4 Prinsip Umum Pelatihan**

Prinsip-prinsip umum pelatihan yang harus di penuhi menurut Gomes (2001) yakni:

1. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.
3. Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
4. Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
5. Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan.

6. Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan.
7. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan, dan
8. Harus efektif dari segi biaya.

### 2.2.5 Indikator-Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

1. Jenis Pelatihan  
Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
2. Tujuan Pelatihan  
Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
3. Materi  
Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
4. Metode yang Digunakan  
Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
5. Kualifikasi Peserta  
Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
6. Kualifikasi Pelatih  
Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.
7. Waktu (Banyaknya Sesi)  
Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka

cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

## **2.3 Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Wexley dan Yukl (1997:99), “Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (benefit) dan terdapat adanya rangsangan (inducement) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (reasonable)”.

Menurut Sinambela (2011), “Kinerja merupakan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui beberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”.

Menurut Rivai (2005), “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

### **2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2001:193) yaitu :

- a. Motivasi  
Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.
- b. Kepuasan kerja  
Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.



- c. **Tingkat stres**  
Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.
- d. **Kondisi pekerjaan**  
Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.
- e. **Sistem kompensasi**  
Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat untuk bekerja.
- f. **Desain pekerjaan**  
Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

### **2.3.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja sangat berperan penting dalam sebuah perusahaan karena indikator tersebut bisa menentukan kuantitas dan kualitas dari kinerja para karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari Robbins (2006), ada 5 indikator kemampuan karyawan yang bisa digunakan untuk menilai kinerja karyawan tersebut:

1. **Mutu**  
Indikator yang pertama yaitu mutu. Mutu kinerja dari pekerja bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Selain itu, indikator mutu juga sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan.
2. **Kualitas Kerja**  
Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

### 3. Kuantitas

Indikator yang selanjutnya yaitu kuantitas. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

### 4. Ketepatan Waktu

Indikator kinerja selanjutnya yaitu ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah hal yang juga krusial dalam pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

### 5. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan juga salah satu indikator kemampuan. Apabila karyawan dalam sebuah perusahaan efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya yang efektif bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 6. Mandiri

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.