

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2001:10) 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. Sedangkan menurut Samsudin (2006:22) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi.

#### **2.2 Pelatihan**

##### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagasla (2009:212) pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan 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.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan

lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Menurut Rachmawati (2008:110) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Sikula dalam Sedarmayanti (2010:164) pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Sedangkan berdasarkan Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974 dalam Sedarmayanti (2010:164) pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Berdasarkan pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan, pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki keterampilan dan pengetahuan karyawan.

### **2.2.2 Manfaat Pelatihan**

Adapun beberapa manfaat dari pelatihan menurut Rivai & Sagala (2009:217) adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat untuk karyawan
  1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
  2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, dan pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
  3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
  4. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik; Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap;

5. Meningkatkan karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
6. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
7. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan;
8. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
9. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

b. Manfaat untuk perusahaan

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
3. Memperbaiki moral SDM;
4. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
5. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
6. Mendukung orientasi, keterbukaan dan kepercayaan;
7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
8. Membantu pengembangan perusahaan;
9. Belajar dari peserta;
10. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
11. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan;
12. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
13. Membantu pengembangan promosi dari dalam;
14. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
15. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja;
16. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;
17. Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen;
18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan manajemen;
19. Mendorong mengurangi perilaku merugikan;
20. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan;
21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi;
22. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan;
23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

### 2.2.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

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

### 2.2.4 Langkah-langkah Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2009:212) pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan:

- a. Pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar;
- b. Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar;
- c. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat;
- d. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan;
- e. Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan;
- f. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

### 2.2.5 Metode-metode Pelatihan

Adapun berbagai macam metode pelatihan menurut Handoko (2001:110) menjabarkan metode-metode pelatihan sebagai berikut:

#### a. Metode praktis (*On The Job Training*)

##### 1. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2. **Latihan Instruksi Jabatan**  
Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. **Magang (*apperenticeships*)**  
Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off the job*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.
4. ***Coaching***  
Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.
5. **Penugasan Sementara**  
Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

**b. Metode-metode Simulasi (*off the job training*)**

1. **Metode Studi Kasus**  
Deskripsi tertulis suatu pengambilan keputusan nyata disediakan aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternative. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
2. ***Role Playing***  
Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

3. *Business Games*

*Business (management) game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Para peserta memainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. *Vestibute Training*

Agar program latihan ini tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *Vestibute Training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6. Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

**c. Teknik-teknik Presentasi Informasi**

1. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

2. **Presentasi Video**  
Presentasi TV, film, slider dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
3. **Metode Konferensi**  
Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode ini berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. ***Programmed Instruction***  
Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik baik langsung pada penyelesaian setiap langkah.
5. **Studi sendiri (*self-study*)**  
*Programmed instruction* yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk belajar sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

### **2.2.6 Unsur-unsur Program Pelatihan**

Menurut Hamalik (2007:35) program pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- a. **Peserta Latihan**  
Penerapan calon peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang ada pada gilirannya turut menentukan efektivitas pekerjaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan seleksi yang diteliti untuk memperoleh peserta yang baik, berdasarkan pendidikan dan keahlian.
  1. Akademik, ialah jenjang pendidikan dan pelatihan.
  2. Jabatan, yang bersangkutan telah menempati pekerjaan tertentu, atau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu.
  3. Pengalaman Kerja, ialah pengalaman yang telah diperoleh dalam pekerjaan.
  4. Motivasi dan minat, yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.
  5. Pribadi, menyangkut aspek moral, moril dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut menyangkut aspek moral, moril dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

6. Intelektual, tingkatelektual, tingkat berfikir, dan pengetahuan, diketahui melalui tes seleksi.
- b. Pelatih (instruktur)  
Pelatih-pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. itu sebabnya dipilih pelatih yang ahli yang berkualifikasi profesional.
  - c. Lamanya Pelatihan  
Lamanya masa pelaksanaan pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang:
    1. Jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatih lebih banyak dan lebih tinggi bermutu, kemampuan yang ingin diperoleh mengakibatkan lebih lama diperlukan latihan.
    2. Kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Kelompok peserta yang ternyata kurang mampu belajar tentu memerlukan waktu yang lebih lama.
    3. Media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Media pengajaran yang serasi dan canggih akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya pelatihan tersebut.
    4. Bahan/materi Pelatihan  
Bahan latihan sebaiknya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta. penulisan bahan/materi dalam bentuk buku paket materi pelatihan hendaknya memperhatikan faktor-faktor tujuan pelatihan, singkatan peserta latihan, harapan lembaga penyelenggara dengan pedoman/petunjuk penulisan karya ilmiah yang berlaku. Untuk melengkapi bahan/materi pelatihan sebaiknya sejumlah referensi terpilih yang relevan dengan pokok bahasan yang diajarkan.
  - d. Bentuk pelatihan  
Bentuk-bentuk pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan ketenagaan antara lain:
    1. Belajar sambil bekerja (*Learnig on the job*)
    2. Belajar melalui observasi (asisten yang diperbantukan)
    3. Tugas khusus
    4. Kuliah (*lectures*)
    5. Penyuluhan (*Counseling*)
    6. Latihan (*Coaching*)
    7. Bacaan-bacaan khusus yang direncanakan
    8. Kursus studi (*Studi Course*)
    9. Konferensi dan seminar
    10. Pengajaran dengan mesin (*Teaching Machine*)
    11. Permainan Bisnis (*Business game*)
    12. Kepanitiaan (*Commitee*)
    13. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)



## 2.3 Kinerja Kerja karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:9) “kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang)”.Defenisi kinerjakaryawan menurut Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009:9) adalah: “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik berkualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.3.2 Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada di perusahaan.penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan suatu perusahaan. melalui penialain tersebut, kita dapat melihat bagaimana kondisi sesungguhnya dari karyawan dilihat dari sudut kinerja.

Adapun penilaian kinerja menurut Sastrohadiwiryo (2002:235) yaitu:

1. Kesetiaan  
Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkansesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan prilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalamkegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Prestasi kerja  
Yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.pada umumnya kerja seorang tenaga kerja

antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab  
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenagakerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan  
Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.
5. Kejujuran  
Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama  
Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakarsa  
Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.
8. Kepemimpinan  
Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenagakerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh tingkatan dalam perusahaan.