

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

Perusahaan menciptakan produk untuk manusia, mesin-mesin dibuat oleh manusia, produk dibuat oleh manusia, dan dikelola oleh manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menggerakkan perusahaan. Sebagai salah satu faktor strategis dalam perusahaan, peran Manajemen Sumber Daya Manusia dapat menentukan maju tidaknya dan hidup matinya sebuah perusahaan.

Menurut **Deseler (2015:3)**, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut **Handoko (2011:3)**, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut **Mathis & Jackson (2012:5)**, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut **Flippo dalam Hasibuan (2013:11)** manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, penintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Dapat disimpulkan dari pendapat para ahli bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya agar dapat melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Hasibuan (2013:21)** menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### **a. Perencanaan**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **b. Pengorganisasian**

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

#### **c. Pengarahan**

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

- d. Pengendalian Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengadaan  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan  
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi  
Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhannya primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.
- h. Pengintegrasian  
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil

pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

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

k. Pemberhentian

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

### 2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2016:14)** Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Setiap orang atau karyawan tentunya memiliki kemampuan dan keterampilan akan tetapi masih ada merasakan kesulitan dalam melaksanakan tugas tugas dari pekerjaan, untuk itu perusahaan perlu memberikan pelatihan bagi karyawan yang membutuhkan sesuai dengan bidangnya agar dengan pelatihan tersebut dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan demi meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut **Widodo (2015:82)**, pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut **Mangkunegara (2013:44)** menyatakan pelatihan merupakan :  
“Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Hamali (2016:62) menyatakan bahwa 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 kerja.

### 2.2.2 Tahap – Tahap Pelatihan

Menurut Dessler (2015:273) terdapat lima langkah dalam proses pelatihan antara lain :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan.
2. Merancang keseluruhan program pelatihan.
3. Mengembangkan, menyusun, dan membuat materi pelatihan.
4. Mengimplementasikan atau menerapkan program pelatihan.
5. Menilai dan mengevaluasi efektivitas materi.

### 2.2.3 Tujuan Utama Pelatihan

Menurut Hasibuan (2014:70) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

#### 1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan akan semakin baik.

#### 2. Efisiensi

Pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi hausnya mesinmesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

### 3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin. Karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

### 5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada para customer nya, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

### 6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusia untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

### 7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan potensi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prsestasi kerja karyawam.

### 8. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa seperti gaji, upah, insentif, dan benefits karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semkin besar.

### 9. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

#### 2.2.4 Jenis-Jenis Pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut **Widodo (2015:86)**, jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang (*apprenticeship*)
- c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja (*job simulation*)

#### 2.2.5 Metode Program Pelatihan

Metode yang dipilih dalam program pelatihan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan maupun organisasi. Menurut **Rivai (2010:241)**, mengemukakan beberapa metode yang dapat ditapaki sebagai berikut:

1. *On the job training*

*On the job training* atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja dalam kondisi pekerjaan yang rill.

2. Rotasi

Pelatihan silang bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ketempat kerja yang lainnya.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerjaan yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik off the job training.

4. Ceramah kelas dan presentasi video

Ceramah dan teknik lain dalam off the job training tampaknya mengandalkan komunikasi daripada member model, televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah.

5. Pelatihan Vestibule

Agar pelatihan tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.

6. Permainan peran dan model perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap dan membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

7. Studi kasus

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :

- a. Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
- b. Simulasi komputer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan.

9. Belajar mandiri dan proses belajar terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada acara manual sampai kaset rekaman atau video. Dan bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri, biasanya terdapat program computer atau cetakan booklet yang berisi pertanyaan dan jawaban.

10. Praktik laboratorium

Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal

11. Pelatihan tindakan

Pelatihan terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator.

12. *Role playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

13. *In basket technique*

Melalui metode in basket technique, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khususnya dari manajer, dan daftar telepon.

14. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan problem solving

15. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

16. *Outdoor oriented programs*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

### 2.2.6 Dimensi dan Indiator Pelatihan

Terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh **Mangkunegara (2011:57)**, Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

#### 1. Instruktur

##### a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

##### b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

#### 2. Peserta

##### a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

##### b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

#### 3. Materi

##### a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

4. Metode

a. Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

## 2.3 Pengembangan

### 2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pengertian Pengembangan Menurut **Hasibuan (2016:69)**, pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut **Husnan dalam Sutrisno (2016:63)**, pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut **Rivai dan Sagala (2011:236)**, pengembangan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja Domestik dan Internasional.

Menurut **Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:61)**, pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

### **2.3.2 Tujuan Pengembangan**

Menurut **Hasibuan (2016:70)**, tujuan Pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. **Produktivitas Kerja**

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena teachinal skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

b. **Efisiensi**

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

c. **Kerusakan**

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skillnya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

### 2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan

Menurut Rivai (2013:278), faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut:

#### 1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

#### 2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

#### 3. Jaringan Kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

#### 4. Kesetiaan Terhadap Organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini

sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

#### 5. Pembimbing dan Sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat- nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

#### 6. Peluang Untuk Tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

### 2.3.4 Jenis-Jenis Pengembangan

Menurut **Hasibuan (2016:72)**, jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan untuk yang dilaksanakan oleh lembaga lembaga pendidikan atau pelatihan.

### 2.3.5 Proses Pengembangan

Menurut **Hasibuan (2016:75)**, proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut :

- a. Sasaran
- b. Kurikulum
- c. Sarana
- d. Peserta
- e. Pelatih
- f. Pelaksanaan

### 2.3.6 Metode Pengembangan

Menurut **Sikula dalam Hasibuan (2016:77)**, metode-metode latihan dan pengembangan dikelompokkan menjadi enam bagian yaitu :

a. *One the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan menjadi dua cara.

1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperlihatkan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian pelatih tersebut diperintahkan untuk mempraktekannya.
2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk

memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. *Demonstration and example*

*Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. *Simulation*

*Simulation* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), conference (rapat), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode semina.

### 2.3.7 Dimensi dan Indikator Pengembangan

Menurut **Siagian (2011)**, berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

## 2. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

## 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

## 4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

## 5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan

mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut **Mangkunegara (2013)** Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Kinerja menurut **Fahmi (2014)** adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut **Simanjuntak (2005)** dalam **Widodo (2015)** Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

### **2.4.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Mangkunegara (2013)**, adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai

yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan 9 pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

- 2) Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Widodo (2015)** adalah sebagai berikut :

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”?

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Simanjuntak (2005)** dalam **Widodo (2015)** adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan / pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

#### **2.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut **Robbin dalam Mangkunegara (2014:75)** mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu.

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.

- a. Jalinan kerjasama.
- b. Kekompakan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>INTERNASIONAL</b>			
Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Rashed Al Karim	2019	Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective	Pelatihan Orientasi, Pelatihan Pengembangan Karir, dan Pelatihan Lingkungan, Kesehatan & Keselamatan memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sementara tidak ada hubungan yang signifikan antara Pelatihan Kerja dan Kinerja Karyawan .
Hilda Hammond and Ransford Quarmyne Churchill	2018	The Role of Employee Training and Development in Achieving Organizational Objectives: A Study of Accra Technical University	Standar Pelatihan dan Pengembangan termasuk penerapan dan evaluasi yang dilakukan berhubungan positif dengan kinerja organisasi.
Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Argaw, Lemessa Bayissa	2015	The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia	Kuesioner yang diambil dari penelitian ini 94 % respondennya, pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif, dan berhubungan signifikan dengan kinerja dan efektifitas karyawan, di sarankan perusahaan tersebut tetap memberikan pelatihan dan pengembangan
<b>NASIONAL</b>			
Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Peneliti
Renaldy Massie	2015	Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai secara simultan dan secara parsial variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh sedangkan variabel perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Sebaiknya pimpinan Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara memperbaiki perencanaan-perencanaan karir pegawai sehingga

			kinerja pada pegawai bisa ditingkatkan.
Dadan Ahmad Fadili, Rd. Dwi Yulianti S, Aji Tuhagana, Asep Jamaludin	2018	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan korelasional antara variabel pelatihan dan pengembangan SDM yang memungkinkan terjadinya hubungan jalur dari ketiga variabel yang diteliti. Pengaruh langsung dan tidak langsung Pengembangan SDM lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
Yosep Satrio Wicaksono	2016	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Di Skm Unit V Pt. Gudang Garam, Tbk Kediri)	Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Dengan adanya pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional.

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal yang diberikan oleh setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan roda perusahaan akan terus bergerak apabila didukung dengan kontribusi yang sesuai dengan target perusahaan atau melebihi target yang telah perusahaan tetapkan sebelumnya. Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal yaitu salah satunya dengan cara mengelola sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan yaitu karyawan yang bekerja pada

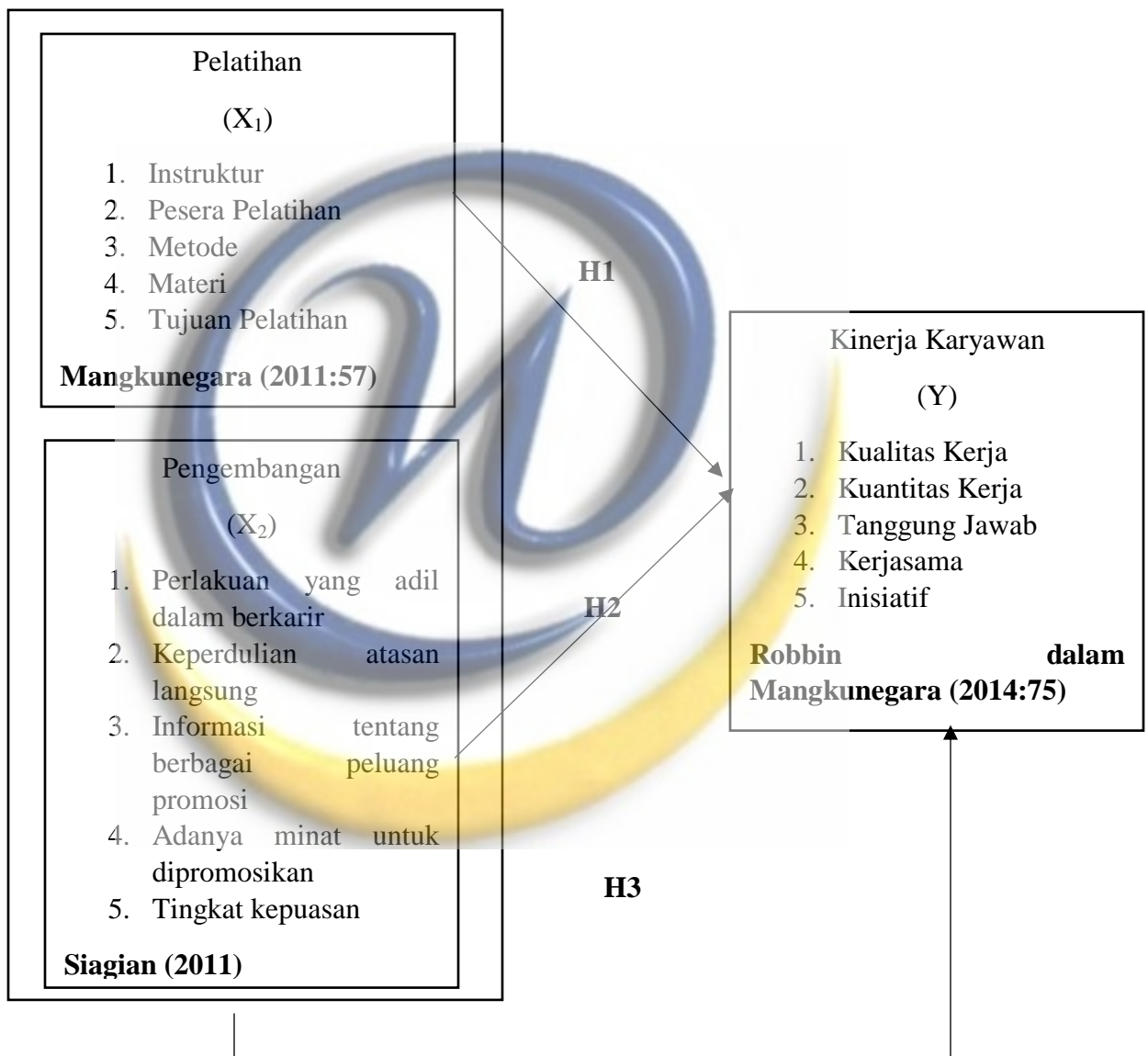
perusahaan. Pengelolaan tersebut dapat dengan cara pemberian pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan para karyawan.

Pemberian pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan serta untuk menambah pengetahuan para karyawan yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut **Widodo (2015:82)**, pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar sedangkan tujuan dari pemberian pelatihan oleh perusahaan yaitu untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kadaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Selain pelatihan, perusahaan dapat menerapkan atau memberikan pengembangan karir kepada setiap karyawan yang dianggap berprestasi dan dapat memberikan kontribusi lebih terhadap kemajuan perusahaan. Menurut **Bella dalam Hasibuan (2014:70)**, pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas yang berlangsung cukup lama sedangkan latihan berorientasi pada praktek yang dilakukan langsung dilapangan dan berlangsung secara singkat.

Kerangka penelitian ini terdapat dua variabel bebas (*independent*), yaitu Pelatihan ( $X_1$ ) dan Pengembangan ( $X_2$ ) sedangkan variabel terikat (*dependent*) terdapat satu variabel yaitu, Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Atas dasar telaah pustaka yang

telah dikembangkan diatas, maka dapat disajikan kerangka pemikiran, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan gambaran alur kerangka berpikir, maka peneliti menyusun hipotesis penelitian sebagai berikut

H1= Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pindad.

H2= Terdapat pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pindad.

H3= Terdapat pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pindad.

