



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2008: 2) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk memperoleh, pelatihan, menilai, memberi kompensasi karyawan, dan juga memperhatikan hubungan para tenaga kerja, kesehatan dan keamanan, dan masalah kelayakan.

Menurut Schermerhorn (2010:296) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk mencari tenaga kerja yang berkualitas, mengembangkan tenaga kerja, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Menurut Kinicki dan Williams (2008:276) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan seorang manajer yang melakukan untuk sebuah perencanaan yang meliputi mencari tenaga kerja, mengembangkan tenaga kerja, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif bagi sebuah organisasi.

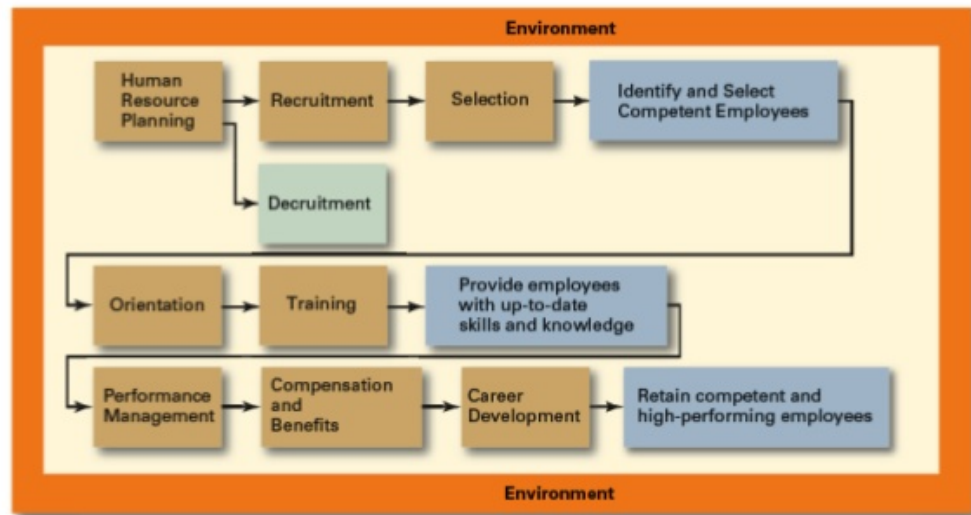
Menurut Ferrel, Hirt dan Ferrell (2008: 323) manajemen sumber daya manusia adalah semua aktivitas yang terlibat dalam menentukan sumber daya manusia yang diperlukan dalam sebuah organisasi, serta memperoleh, pelatihan, dan kompensasi orang untuk mengisi kebutuhan tersebut.

2.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter (2007:354) terlihat dari gambar 2.1 terdapat beberapa komponen dari proses manajemen sumber daya manusia yang terdiri

dari delapan kegiatan yang diperlukan untuk mencari tenaga kerja dan mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi.

Exhibit 10–2 Human Resource Management Process



Copyright © 2010 Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall

10–8

Gambar 2.1 *Human Resource Management Process*

Sumber : Robbins dan Coulter (2007)

1. *Human Resource Planning*

Sebuah proses dimana para manajer memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, dimana tenaga kerja yang sudah dimiliki oleh organisasi tersebut dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai, dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah sebuah proses yang dilakukan oleh pihak *Human Resource Development* untuk mencari, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan yang sesuai.

Decruitment adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengurangi jumlah karyawan dalam sebuah organisasi. Metode *decruitment* ini adalah PHK, pensiun dini, pembagian kerja, *firing*, *attrition*, dan *reduced workweeks*.

3. *Selection*

Selection adalah sebuah proses menyeleksi para pelamar kerja berguna untuk memastikan bahwa calon pelamar kerja tersebut sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh organisasi, sehingga calon pelamar kerja tersebut tepat untuk dipekerjakan di organisasi tersebut.

4. *Orientation*

Suatu kegiatan yang memperkenalkan kepada pekerja baru mengenai pekerjaan yang akan dijalankan selama di organisasi tersebut, dan juga memperkenalkan budaya organisasi tersebut.

5. *Training*

Training adalah sebuah kegiatan yang sangat penting dari rangkaian kegiatan *Human Resource Management*, dimana para tenaga kerja tersebut dituntut mengalami perubahan dalam segi keterampilan.

6. *Performance Management*

Adanya sebuah standar kinerja yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi digunakan untuk mempermudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Sebuah organisasi memberikan sebuah *compensation dan benefits* karena bisa menarik dan mempertahankan para tenaga kerja yang mempunyai bakat yang kompeten dimana tenaga kerja tersebut bisa membantu organisasi tersebut untuk mencapai misi dan tujuannya.

8. *Career Development*

Pengembangan yang diberikan kepada seorang karyawan dengan tujuan untuk membantu karyawan tersebut mencapai apa yang diinginkan dalam organisasi tertentu.

2.1.3 Perencanaan Untuk kebutuhan Sumber Daya Manusia

Menurut Ferrell, Hirt, dan Ferrell (2008:323) perencanaan sumber daya manusia juga memperkirakan ketersediaan karyawan di lapangan kerja yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan untuk mempertemukan kebutuhan organisasi di masa depan. *Manager Human Resource* mengembangkan strategi untuk kepuasan yang dibutuhkan pada sumber daya dalam sebuah organisasi organisasi, sebagai berikut:

1. *Job Analysis*

Determinasi melalui penelitian dan pembelajaran yang terkait informasi tentang pekerjaan termasuk tugas tertentu dan kemampuan yang dibutuhkan, pengetahuan, dan keahlian.

2. *Job Description*

Formal, penjelasan tertulis pada pekerjaan tertentu, biasanya mencakup judul pekerjaan, tugas, hubungan terhadap pekerjaan

lain, keterampilan fisik dan mental yang dibutuhkan, kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi pekerjaan.

3. *Job Specification*

Penjelasan tentang kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu, dalam hal pendidikan, pengalaman, dan karakteristik pribadi dan fisik.

2.1.4 Training

Menurut Bateman dan Snell (2007:335) *training* adalah sebuah kegiatan yang wajib dilakukan oleh sebuah organisasi dimana dalam training tersebut biasanya mengacu pada karyawan tingkat bawah, yang diajarkan adalah bagaimana karyawan tersebut melakukan pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Noe (2010:5) *training* adalah sebuah pelatihan terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi para karyawan untuk pembelajaran kompetensi kerja yang terkait. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan juga perilaku dimana ketiga kompetensi tersebut menjadi sangat penting untuk mensukseskan kinerja karyawan.

Menurut Dessler (2008:248) *training* adalah sebuah proses pengajaran kepada karyawan baru sesuai dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

2.1.5 5 langkah proses Training and Development

Menurut Dessler (2008:249) terdapat 5 langkah proses sebelum melakukan *Training and Development*, yaitu:

1. *Analysis*

Mengidentifikasi secara spesifik keterampilan kinerja yang dibutuhkan, menilai keterampilan calon peserta yang akan mengikuti training, dan mengembangkan sebuah pengetahuan khusus yang terukur pada setiap kekurangan.

2. *Instructional Design*

Memutuskan, kompilasi, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, dan aktivitas dimana menggunakan teknik pelatihan kerja langsung atau dengan bantuan komputer.

3. *Validation*

Dimana orang-orang yang terlibat dalam pembuatan sebuah program *training* dengan menyajikan kepada perwakilan dari khalayak kecil.

4. *Implement The Program*

Melakukan training kepada sebuah kelompok karyawan yang telah ditargetkan.

5. *Evaluation*

Dimana pada langkah terakhir ini pihak manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan dari program *training* yang telah dijalankan.

2.1.6 Metode *Training*

Menurut Robbins dan Coulter (2007:366) ada dua metode *training* yaitu *Traditional training methods* dan *technology-based training methods*. Pada *traditional training methods* ada beberapa cara, yaitu:

a. *On-the-job*

Dimana karyawan belajar dari apa yang mereka sendiri kerjakan terhadap pekerjaannya masing-masing, biasanya setelah pengenalan awal terhadap tugas

b. *job rotation*

karyawan mendapatkan sebuah pembelajaran baru dari pekerjaan yang berbeda, dimana pada saat mendapatkan pekerjaan baru karyawan tersebut diberikan sebuah penjelasan dari tugas tersebut.

c. *Mentoring and coaching*

Karyawan mendapatkan sebuah pembelajaran dari seseorang yang berpengalaman dimana seorang tersebut mempunyai berbagai informasi, memberi bantuan, dan memberi dukungan

d. *Experiential exercises*

Pembelajaran tersebut didapatkan oleh karyawan dari berpartisipasi dalam sebuah permainan peran, simulasi atau pelatihan tatap muka langsung.

e. *Workbooks/manuals*

Untuk mendapatkan sebuah pembelajaran karyawan harus mengikuti pada pelatihan *workbook*.

f. *classroom lectures*

pembelajaran yang didapat oleh para karyawan dengan menghadiri kelas yang sudah dirancang.

Dimana *Technology-Based Training Methods* terdapat tiga cara, yaitu:

a. *CD-ROM/DVD/Video tapes/Audio tapes*

Para karyawan mendengarkan atau melihat demonstrasi yang terdapat dalam perangkat tersebut, dimana dalam perangkat tersebut sudah berisi informasi untuk pengembangan karyawan.

b. *Video conferencing, teleconferencing, satellite TV*

Para karyawan mendengarkan atau ikut berpartisipasi dalam kegiatan *video conference, teleconference, atau satellite TV*.

c. *E-learning*

Pembelajaran yang berbasis internet dimana karyawan berpartisipasi dalam simulasi multimedia atau modul interaktif lainnya.

Menurut Dessler (2008:254) ada beberapa metode dalam melakukan pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On-the-job training*

Pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan tersebut.

2. *Apprenticeship training*

Proses yang terstruktur dimana karyawan menjadi pekerja terampil melalui kombinasi dengan instruksi ruang kelas dan *on-the-job training*.

3. *Job instruction training*

Melakukan pekerjaan mereka sehari-hari berdasarkan pada *key points*, untuk memberikan secara bertahap pelatihan untuk karyawan.

4. *Lectures*

Lectures merupakan metode yang cepat dan simpel untuk memberikan pengetahuan kepada grup karyawan yang besar, ketika karyawan ingin mempelajari tentang fitur produk terbaru.

5. *Programmed learning*

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang menyangkut pekerjaan melalui pertanyaan atau fakta, orang tersebut merespon, dan memberikan tanggapan atas pertanyaan tersebut.

6. *Audiovisual-based training*

Audiovisual-based training menggunakan DVD, *film*, *PowerPoint*, *videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotapes* dapat menjadi efektif dan luas dipergunakan.

7. *Simulated training*

Pelatihan karyawan yang disimulasikan seperti keadaan aslinya, contoh pekerjaan pilot.

8. *Computer-based training*

Pelatihan yang menggunakan *computer-based* dan/atau DVD sistem untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan karyawan.

9. *Electronic performance support systems (EPSS)*

Perangkat komputer dan *display* untuk pelatihan, dokumentasi, dan *phone support* secara otomatis melalui aplikasi, dan memberikan *support* yang cepat, murah, dan lebih efektif dari metode tradisional.

10. *Distance and Internet-based training*

Pelatihan jarak jauh yang menggunakan *internet-based* seperti *teletraining* dan *videocenterencing*.

11. *Internet –based training*

Karyawan melakukan pelatihan menggunakan *Web-based learning*.

12. *Using e-learning*

Proses belajar yang menggunakan media elektronik khususnya internet sebagai media pembelajarannya.

13. *Improving productivity through HRIS: learning portals*

Organisasi menyampaikan pelatihan karyawan mereka melalui *learning portal*.

14. *Literacy training techniques*

Fungsi pelatihan ini untuk mengatasi ketidakmampuan dasar seperti membaca, menulis, dan arimatika.

2.1.7 Tipe Training

Menurut Bateman dan Snell (2007:336) dalam buku *Management Leading & Collaborating in a Competitive World* menyatakan bahwa tipe training ada 3, yaitu sebagai berikut:

1. *Orientation Training*

Training yang dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru kepada perusahaan dan membuat mereka lebih mengenal dengan kebijakan, peraturan, dan budaya dalam perusahaan tersebut.

2. *Team training*

pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan keterampilan dan perspektif yang mereka butuhkan untuk bekerja dalam kolaborasi dengan yang lain.

3. *Diversity training*

Program yang fokus dalam identifikasi dan mengurangi prasangka tersembunyi terhadap orang yang mempunyai perbedaan dan pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola tenaga kerja yang beragam.

2.1.8 Employee Performance

Menurut Abbas dan Yaqoob dalam jurnal *Effect of leadership development on employee performance in Pakistan volume 47, no 2, pp 269-292* menyatakan bahwa *Employee Performance* merupakan sebuah hal yang sangat penting dari

suatu organisasi dan dimana harus mempunyai faktor-faktor untuk sebuah kinerja yang baik serta dianalisis oleh organisasi tersebut.

Menurut Landy dalam Elnaga dan Imran (2013) mengatakan bahwa banyak penelitian mengatakan bahwa jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan dengan demikian ada penyimpanan kerja tertinggi, daripada mereka yang tidak puas dengan kerjanya.

Menurut Kinicki dan Kreitner dalam Elnaga dan Imran (2013) *Employee Performance* adalah kesenangan tertinggi dan kepuasan karyawan dan manajemen merasa mudah untuk memotivasi kinerja yang tertinggi untuk mencapai target perusahaan.

Menurut Sinambela (2011) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

2.1.9 Communication

Menurut Ruben dan Stewart (2006:296) mengatakan bahwa komunikasi juga merupakan hal yang sangat penting untuk fungsi sehari-hari dari sebuah organisasi. fungsi keseharian dari organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan,
2. menggambarkan peran dan tanggung jawab dari anggota,
3. koordinasi pelaksanaan,
4. mendirikan jaringan informasi,
5. dan mengembangkan budaya dan suasana.

Menurut Ruben dan Stewart (2006:309) dalam membangun komunikasi internal ada beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

A. Downward Message Flows

Secara umum, jalur formal informasi yang mengalir dalam sebuah organisasi berhubungan erat dengan garis wewenang. Pola yang sangat familiar dalam jalur informasi formal seperti dari pihak manajemen ke karyawan atau dari *supervisor* ke *supervisee* (dari atasan ke karyawan).

B. Upward Message Flows

Pesan yang disalurkan dari *supervisees* ke *supervisor* atau dari individu dalam kelompok organisasi, departemen, atau divisi untuk orang-orang yang menduduki peran manajerial (dari karyawan ke atasan).

C. Horizontal Message Flows

Mengacu pada hubungan yang meningkatkan pada tingkat yang mempunyai kewenangan yang sama dalam sebuah kelompok organisasi, departemen, atau divisi.

2.1.10 Strategi Model Komunikasi Karyawan.

Menurut Oliver ada beberapa tahapan dari efektifitas komunikasi karyawan, yaitu seperti gambar 2.2.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
HUSANTARA



Gambar 2.2 Strategi Model Komunikasi Karyawan

Sumber : Oliver. (2004). *HandBook of Corporate Communication and Public Relations*.

a. Strategic Objectives

Di dalam perusahaan yang memiliki kinerja tinggi, komunikasi karyawan memperkuat tujuan strategis perusahaan. Harus ada korelasi satu per satu antara tujuan strategis apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan apa yang tercantum sebagai tujuan untuk dikomunikasikan.

b. Supportive Management

Manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah harus terlibat langsung dan bertanggung jawab dalam komunikasi ke atas, bawah, dan seluruh organisasi.

c. Targeted Messages

Pesna yang ditargetkan hanyalah informasi yang disesuaikan dengan penerima informasi (yaitu pesan dalam kata-kata yang

berbeda untuk orang yang berbeda bila diperlukan), sehingga informasi yang disampaikan menjadi relevan dan bermakna.

d. **Effective Media/Forums**

Komunikasi karyawan yang efektif menggunakan seluruh media untuk mencapai penerima informasi, tetapi yang paling penting, hal itu bergantung pada komunikasi langsung tatap muka dan tidak langsung menggunakan media cetak atau elektronik.

e. **Well-Positioned Staff**

Staf komunikasi perlu dekat dengan isu-isu bisnis yang penting, yang terlibat dalam proses perencanaan strategis dan bisnis.

f. *Ongoing Assessment*

Efektifitas komunikasi perusahaan perlu diukur dan sering secara resmi terhadap tujuan yang jelas secara berkelanjutan dan seluruh tahap kunci dari setiap perubahan besar.

g. *Integrated processes*

Perlu komunikasi untuk diintegrasikan ke dalam proses bisnis dengan tonggak komunikasi termasuk pada rencana bisnis dan sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis.

2.1.11 Hubungan Training dengan Employee Performance

Sebuah pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah hal yang sangat penting jika sebuah perusahaan ingin terus berkembang. Menurut Abbas dan Yaqoob dalam jurnal *effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan, Pakistan Economic and Social Review volume 47, no.2*

bahwa *training and development* mempunyai dampak yang sangat penting bagi perkembangan suatu organisasi di masa depan yaitu meningkatkan kinerja, keterlibatan kerja, dan meningkatkan motivasi belajar. Selain itu dalam penelitian ini membuktikan juga bahwa *training and development* meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Menurut Tahir *et al* (2014) dalam jurnal *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity Study of United Bank Limited Peshawar city Pakistan* menyatakan bahwa hubungan *training and development* merupakan hal penting bagi sebuah organisasi untuk mendapatkan karyawan yang lebih terampil dan mampu untuk menghasilkan sebuah kinerja yang lebih baik dan karyawan akan lebih kompeten ketika mereka mempunyai sebuah keterampilan dan pengetahuan terhadap sebuah pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Menurut Sultana *et al* (2012) dalam jurnal *Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan* menyatakan bahwa *training* merupakan suatu kunci untuk meningkatkan kinerja kompetensi individu dan organisasi. selain itu juga meningkatkan keterampilan, kompetensi, kemampuan dan akhirnya meningkatkan kinerja para karyawan dan produktivitas dalam organisasi. karena keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada keterampilan dan kemampuan karyawan, dan ini bisa dikatakan bahwa keberhasilan organisasi tergantung sebesar apa investasi dalam training di sebuah organisasi.

Menurut Elnaga dan Imran (2013) dalam jurnal *The Effect of training on Employee Performance* mengatakan tujuan utama dari setiap pelatihan adalah

untuk menambah nilai untuk kinerja karyawan, karenanya semua tipe pelatihan merancang sebuah pelatihan dan pengembangan program terhadap karyawan mereka sebagai kegiatan yang terus menerus. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah karyawan dapat mencapai setelah mendapatkan program pelatihan.

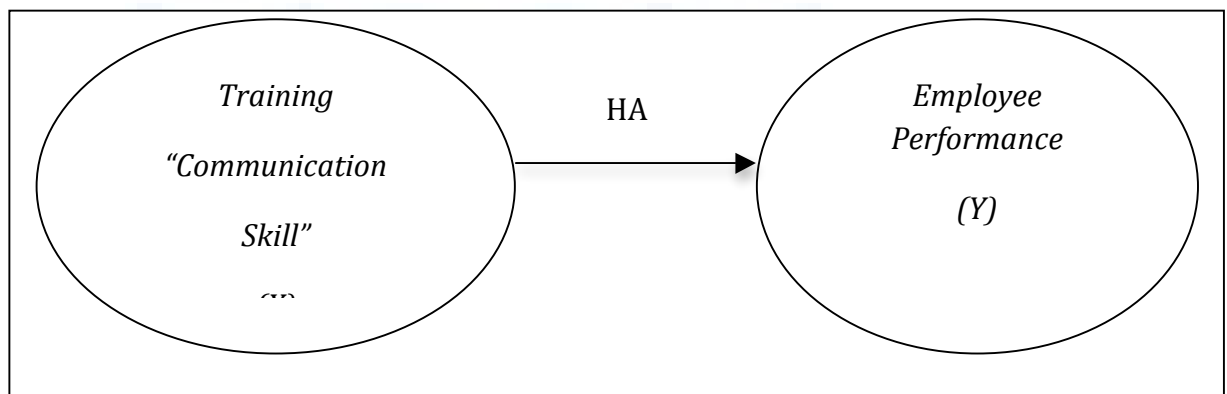
HA : *Training “Communication Skill”* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* pada PT. Lestari Mahadibya

HO : *Training “Communication Skill”* berpengaruh negatif terhadap *Employee Performance* pada PT. Lestari Mahadibya

Sumber: Sultana *et al*, 2014 *Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan*.

2.2 Rangka Pemikiran

Gambar 2.3 Model Penelitian



Sumber: Adaptasi dari Sultana *et al*, 2014 *Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan*.

Diolah oleh Morin 2015

2.3 Penelitian Terdahulu

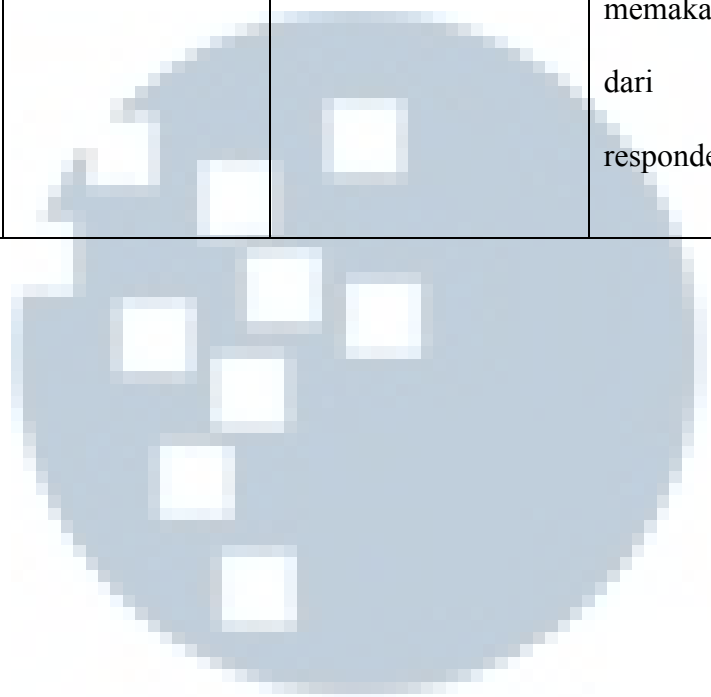
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Dr. Amir Elnaga, Amen Imran	<i>European Journal of Business and Management</i> Vol.5, No 4, 2013	<i>The Effect of Training on Employee Performance</i>	Adanya dampak positif antara Training dan Employee Performance
2	James Watta Onyango, Daniel M. Wanyoike	<i>European Journal of Material Sciences</i> Vol.1, No.1, pp.11-15, March 2014	<i>Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya Country, Kenya</i>	Adanya hubungan yang sangat kuat antara Training and Development dan Employee Performance pada pekerja kesehatan di Siaya, Kenya. Populasinya adalah dokter, petugas klinis, perawat dan staf bawahan yang bertugas di fasilitas kesehatan masyarakat dalam Siaya County. Pengumpulan data dilakukan melalui

				<p>pemberian kuesioner. Peneliti mengambil sampel 20% dari 56 responden dalam waktu 2 minggu dan menggunakan teknik <i>stratified sampling</i>. Data kemudian di analisis menggunakan SPSS.</p>
3	<p>Neelam Tahir, Israr Khan Yousafzai, Dr. Shahid Jan, Muhammad Hashim</p>	<p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Science</i> April 2014, Vol 4, No.4</p>	<p><i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: a Case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan.</i></p>	<p>Adanya dampak positif antara <i>Training and Development</i> dengan <i>Employee Performance and Productivity</i> di <i>United Bank Limited Peshawar City KPK Pakistan</i>, populasi sebanyak 76 responden. Dan dikelola menggunakan SPSS.</p>
4	<p>Qasim Abbas, Sara Yaqoob</p>	<p><i>Pakistan Economic and Social Review</i> Vol</p>	<p><i>Effect of Leadership Development on Employee</i></p>	<p>Adanya hubungan positif antara <i>leadership development (Training</i></p>

		47, No 2(Winter 2009), pp 269-292	<i>Performance in Pakistan</i>	<i>and Development) dan Employee Performance, survey ini telah dilakukan pada banking sector; hotel industry telecommunication sector, dan beberapa sector lain yang ada di Rawalpindi dan Islamabad. Dengan responden sebanyak 200.</i>
5	Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood	<i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Vol. 4, No. 6 October 2012</i>	<i>Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan</i>	Adanya dampak Training dengan Employee Performance. Adanya dampak Training dengan Salary of Employees. Adanya efek Salary dengan Employee Performance. Adanya efek Training dengan Job Involvement. Adanya dampak Job Involment dengan

				<p><i>Performance.</i></p> <p>Penelitian dari 5 perusahaan telecom, memakai sampel 360 dari populasi 400 responden.</p>
--	--	--	--	---



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA