



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

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi (Kinicki & Williams, 2009).

Menurut Griffin dan Ebert (2007) Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen adalah cara mengatur kegiatan agar berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang diinginkan.

Tujuan yang diharapkan tersebut dapat berhasil dengan baik apabila kemampuan manusia yang terbatas, baik pengetahuan, teknologi, *skill*,

maupun waktu yang dimiliki, dapat dikembangkan dengan membagi tugas pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain

(Hartatik, 2014)

Management process atau disebut juga 4 fungsi manajemen dalam Kinicki dan William (2009).

Gambar 2.1 *Management Process*



Sumber : (Kinicki dan Williams, 2009)

- a) *Planning* , menentukan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut
- b) *Organizing*, Mengatur tugas, karyawan dan sumberdaya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- c) *Leading*, memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi orang untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan perusahaan.
- d) *Controlling*, memantau kinerja, membandingkannya dengan tujuan, dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.1.2. Manajemen Sumber daya manusia

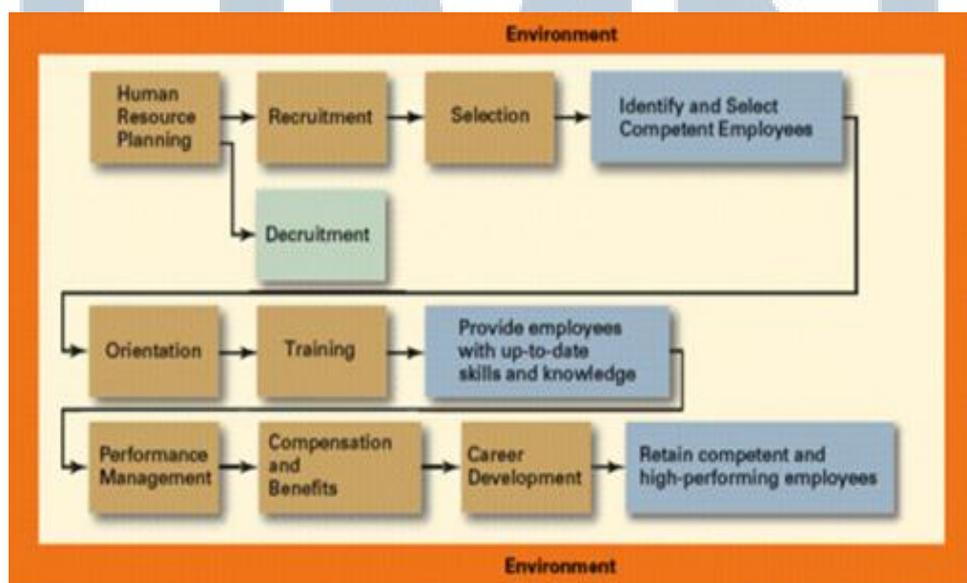
Menurut Dessler (2008) Manajemen Sumber daya Manusia adalah Kebijakan dan praktek yang melibatkan orang atau sumber daya manusia dari posisi manajemen seperti perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi kegiatan manajer melakukan kegiatan untuk merencanakan, menarik, Mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Kinicki dan Williams, 2009).

Manajemen SDM adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja'. (Noe, Hollenbeck, Barry & Wright, 2008).

Menurut Robbins dan Coulter (2009) proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2 Human Resource Management *Process*



Sumber: Robbins & Coulter (2009),

a) *Human Resource Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba-tiba.

b) *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

c) *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat yang dipekerjakan.

d) *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

e) *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, keterampilan karyawan juga harus berubah.

f) *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

g) *Compensation dan Benefits*

Pemberian *compensation* dan *benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Di samping itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

h) *Career Development*

Adanya pengembangan karir setiap karyawan yang membuat mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2.1.3. *Training*

Training and development adalah aktivitas perusahaan yang memberikan karyawan pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih sehingga bisa memenuhi tuntutan perusahaan dan mempersiapkan diri untuk perubahan di masa yang akan datang (Blanchard & Thacker, 2010).

Training adalah mengajar karyawan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan tertentu melalui pengembangan kelas baik atau pengalaman kerja (Ferrel, Hirt & Ferrel, 2008).

Training adalah mengajarkan karyawan teknik dan operasional cara terbaik dalam menjalankan pekerjaan saat ini (Kinicki & William, 2009). *Training* adalah memberikan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan lama atau karyawan baru pada saat mereka melakukan pekerjaannya (Dessler, 2013).

Menurut Gomes (2003) *Training* adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya (Hartatik, 2014).

2.1.3.1. Proses *Training*

Dessler (2008) dalam buku Human Resource Management menjelaskan ada lima proses *training* yaitu sebagai berikut

1) *Needs Analysis*

Needs Analysis adalah mengidentifikasi secara spesifik ketrampilan kerja apa yang dibutuhkan, menilai ketrampilan calon *trainee* dan mengembangkan secara spesifik, mengukur pengetahuan dan kinerja berdasarkan kekurangan. Dalam menganalisa kebutuhan *training* harus dilihat apakah yang akan di *training* adalah karyawan baru (*new employee*) atau karyawan lama (*Current Employee*).

2) *Instructional Design*

Instructional Design adalah memutuskan, menyusun dan mempersiapkan isi program *training* termasuk modul, latihan dan

kegiatan yang akan dilakukan. Dalam *Instructional Design* juga perusahaan akan menentukan metode apa yang akan dipakai.

Beberapa dibawah ini adalah metode *training*:

3) *Validation*

Validation adalah menguji coba *training* pada suatu kelompok kecil.

4) *Implement*

Implement adalah Melaksanakan program *training* pada karyawan yang ditargetkan.

5) *Evaluation Step*

Evaluation Step adalah proses dimana manajemen/perusahaan menilai apakah *training* tersebut sukses atau tidak.

2.1.3.2. Metode *Training*

Metode *Training* menurut Dessler (2008) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* adalah sebagai berikut :

a. *On-The-Job Training*

Orang yang belajar dengan melakukan pekerjaanya yang sesungguhnya (Dilakukan ditempat kerja pada saat itu juga).

b. *Apprenticeship Training*

Sebuah proses yang tersruktur dimana orang menjadi terampil melalui kombinasi pelatihan di ruang kelas dan *On-the-job-Training*.

c. Informal Learning

Kebanyakan karyawan belajar tentang pekerjaan mereka secara informal ketika sudah melakukan pekerjaan mereka setiap harinya.

d. Job Instruction Training

Menulis tugas dasar setiap pekerjaan, bersama dengan poin-poin penting, dalam rangka mempersiapkan langkah pelatihan bagi karyawan.

e. Lectures

Menggunakan pengajar yang berpengalaman, dan menguasai materi dan tidak membuat kelas dan peserta menjadi bosan.

f. Programmed Learning

Sebuah metode yang sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja, yang menyajikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang untuk merespon, dan memberikan pelajar umpan balik langsung pada keakuratan jawaban

g. Audiovisual-based Training

Audiovisual-based Training menggunakan alat-alat seperti DVD, film, *PowerPoints*, *Videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotapes* yang sangat efektif dan banyak digunakan.

h. Simulated Training

Pelatihan *Off the job* karyawan dengan menggunakan peralatan khusus, sehingga biaya bisa berkurang dan bahaya dapat dihindari.

i. Electronic Performance Support System (EPSS)

Set alat yang terkomputerisasi dan mengotomatisasi pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon; mengintegrasikan otomatisasi ini ke aplikasi; dan memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

j. Distance And internet Based Training

Training dengan jarak memanfaatkan teknologi *internet* seperti *Teletraining* dan *Videoconferencing*.

Metode yang dipakai dalam *Service Excellence Training* adalah *Appreniceship Training, Lectures, Programmed Learning, Audiovisual-based training*.

Terdapat beberapa variabel dalam *training* yang digunakan untuk mengukur tingkat *Organizational Commitment* yang sesuai dengan fenomena di Summarecon Serpong yaitu *Perceived Access to training* dan *Perceived Benefits from training*.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

a) *Perceived Access to Training*

Perceived Access to Training adalah pandangan karyawan terhadap kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk bisa mengikuti *training* tanpa memperhatikan kelayakan, termasuk dukungan dari *manager*, kriteria yang adil sewaktu diseleksi atau mengikuti proses formal untuk dipilih mengikuti *training* (Dhar, 2014).

Perceived Access to Training adalah sejauh mana karyawan merasa (1) mereka memiliki akses terhadap kesempatan mengikuti *training* yang mereka butuhkan untuk mendapatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang mereka butuhkan dalam pekerjaan saat ini dan (2) sedikit halangan dari organisasi terhadap kesempatan karyawan untuk mengikuti *training* (Bartlett, 2001).

b) *Perceived Benefits from training*

Perceived Benefits from training adalah pandangan karyawan terhadap keuntungan dan manfaat yang didapatkan ketika mengikuti *training* (Almodaressi & Hajmalek, 2015).

Perceived Benefits from training menurut Noe dan Wilk (1993) dibagi tiga, yaitu *Personal Benefit* : Keuntungan yang didapatkan karyawan ketika menghadiri *training*, yang diperkirakan bisa meningkatkan kinerja, mengembangkan *network*

mereka dan membuat mereka terus berkembang. *Job related*

Benefits :Bisa membuat hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan manajer, bisa beristirahat dari pekerjaan rutin. *Career*

benefits : hasil yang didapatkan ketika mengikuti *training* yang bisa membantu untuk mengembangkan karier mereka (Dhar, 2014).

c) *Organizational Commitment*

Organizational Commitment adalah sejauh mana seorang individu mengenal organisasi dan berkomitmen untuk tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008).

Menurut Meyer dan Allen (1993) *Organizational Commitment* terbagi ke dalam 3 aspek yaitu: *Affective, continuance* dan *normative commitment*. *Affective Commitment* adalah ketertarikan dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasinya. *Continuance Commitment* adalah komitmen berdasarkan biaya yang akan ditimbulkan jika karyawan meninggalkan organisasi. *Normative Commitment* adalah komitmen berdasarkan perasaan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi (Dhar, 2014).

Menurut Mathieu dan Zajac (1990), *Organization Commitment* adalah keterikatan seseorang dengan organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001).

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan *Perceived Access to Training* dengan *Organizational Commitment*

Menurut Hong dan Kean (2012), dengan membuat kegiatan *training* yang mudah di akses, maka karyawan merasa bahwa perusahaan memiliki keinginan untuk menginvestasikan mereka hingga membuat level *Organizational Commitment* mereka meningkat (Dhar, 2014).

Perceived Access to Training menghasilkan hubungan yang tinggi dengan *Organizational Commitment*. Akses ke program *training* menyebabkan kuatnya hubungan terhadap komitmen organisasi (Bartlett, 2001)

Menurut Bulut dan Culha Culha (2010) ketika karyawan mendapatkan kesempatan mengikuti *training* maka kekuatan *culture* perusahaan akan meningkat dan menciptakan hubungan yang positif dengan *Organizational Commitment* karyawan (Dhar, 2014).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dirumuskan hipotesis 1 yang berbunyi:

H 1 : *Perceived Access to Training* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

2.2.2. Hubungan *Perceived Benefits from Training* dengan *Organizational Commitment*

Dhar (2014) menyatakan bahwa *Perceived Benefits from Training* berhubungan positif dengan *Organizational Commitment* karyawan. Karyawan yang berharap akan mendapatkan *benefit* dari *training* yang di ikuti akan meningkatkan level komitmen organisasi mereka terhadap organisasi.

Menurut Ahmad dan Bakar (2003) ketika seseorang belajar hingga mendapatkan *skill* dan pengetahuan saat mengikuti *training*, maka akan menciptakan ikatan yang kuat dengan perusahaan mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dirumuskan hipotesis 2 yang berbunyi:

H2 : *Perceived Benefits from Training* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*



2.3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul penelitian	Temuan
1.	Rajib Lochan Dhar	<i>Tourism Management</i> 46, 2014	<i>Service Quality And The Training Of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	Berdasarkan temuan adanya korelasi yang kuat bahwa sebagian besar karyawan dari <i>tourist hotel</i> menghargai upaya <i>management</i> untuk membuat program <i>training</i> bisa di akses sehingga mereka bisa meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sehingga menimbulkan perasaan setia pada perusahaan, Temuan kedua adalah ketika karyawan mendapatkan dukungan dari perusahaan level komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Temuan ketiga adalah ketika karyawan berpikir akan mendapatkan keuntungan ketika mengikuti <i>training</i> maka level komitmen terhadap akan lebih tinggi.

No	Peneliti	Publikasi	Judul penelitian	Temuan
2.	Kenneth R.Bartlett	<i>Human Resource Development Quartely, Vol.12, No.4, 2001</i>	<i>The Relationship Between Training And Organizational Commitment : A Study in the Health Care Field</i>	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>Perceived Access to training, social support for training, motivation to learn dan perceived benefits of training</i> secara positif berhubungan dengan <i>organizational Commitment</i> . Dengan menggunakan 3 model komponen dari <i>organizational Commitment</i> ditemukan bahwa pengaruh terkuat adalah <i>affective commitment</i> .
3.	Muhammad Ashar, Muhammad Mudasar Ghafoor, Easha Munir, dan Sadia Hafeez	<i>International Journal of Human resources studies, vol.3, No.1, 2013</i>	<i>The Impact of perceptions of training on employee commitment and turnover intention : evidence from pakistan</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Perceived Availability to training dan Perceived Supervisor support</i> mempunyai hubungan positif dengan <i>Affective commitment</i> dan <i>turnover</i> mempunyai hubungan negatif dengan <i>Affective commitment</i> . <i>Training</i> merupakan dorongan besar untuk organisasi untuk memelihara loyalitas karyawan dan membantu mengurangi

No	Peneliti	Publikasi	Judul penelitian	Temuan
4.	Kenneth Bartlett dan Dae-Seok Kang	2004	<i>Training and organizational commitment among nurses in new zealand and united states public hospitaks experiencing industry and organizational change</i>	Hasil penelitian ini adalah <i>Perceived Access to training, training frequency, motivation to learn, benefits of training dan supervisory support to training</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment dan normative commitment.</i>
5.	Raymond A.Noel dan Steffanie L.Wilk	<i>Journal of applied psychology, 1993</i>	<i>Investigation of factprs that influence employees participation in development activities</i>	Penelitian ini menyarankan bahwa perusahaan harus peduli akan menstimulasi ketertarikan karyawan dan dan melibatkannya kedalam aktivitas pengembangan dengan memperhatikan pengambilan tindakan untuk meyakinkan bahwa karywan memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar.

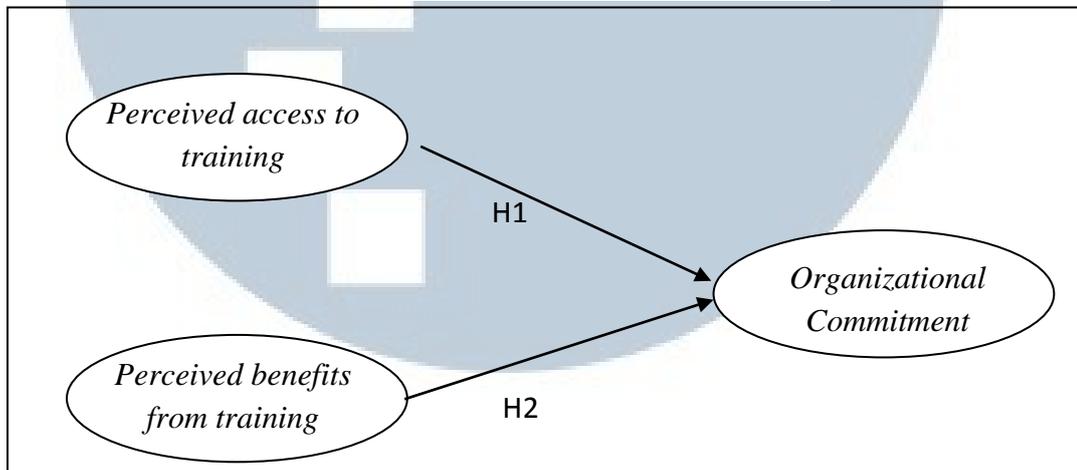
No	Peneliti	Publikasi	Judul penelitian	Temuan
6.	Alexander Newman A, Rani Thanacoody B, Wendy Hui a	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , 22(8), 2011	<i>The Impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the chinese service sector</i>	<i>Perceived Availability to training, Supervisor support for training, dan co-worker support for training</i> sangat berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> , sedangkan terhadap <i>continuance training</i> lebih lemah pengaruhnya.
7.	Mr. Amir Elnaga dan Amen Imran	<i>European Journal of bussines and management</i> vol.5. No.4, 2013	<i>The Effect of traning on employee performance</i>	<i>Effective training</i> dipertimbangan sebagai salah satu faktor kunci untuk meningkatkan kineja karyawan, meningkatkan level karyawan dan kemampuan perusahaan

2.4. Hipotesis Penelitian Dan Kerangka Pemikiran

Hipotesis 1 : *Perceived access to training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* karyawan *frontliner* Summarecon Serpong.

Hipotesis 2: *Perceived benefits from training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* karyawan *frontliner* Summarecon Serpong

Gambar 2.3 Model Penelitian



Sumber : Dhar (2014) di modifikasi oleh Novelita (2015)

UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA