



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

TELAAH LITERATUR

2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Adapun pengertian sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa (Schermerhorn (1996) dalam Gaol 2014;44)

Menurut Nawawi (2001) dalam Gaol (2014;44) sumber daya manusia didefinisikan orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi / perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan yang menjadi motor penggerak organisasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

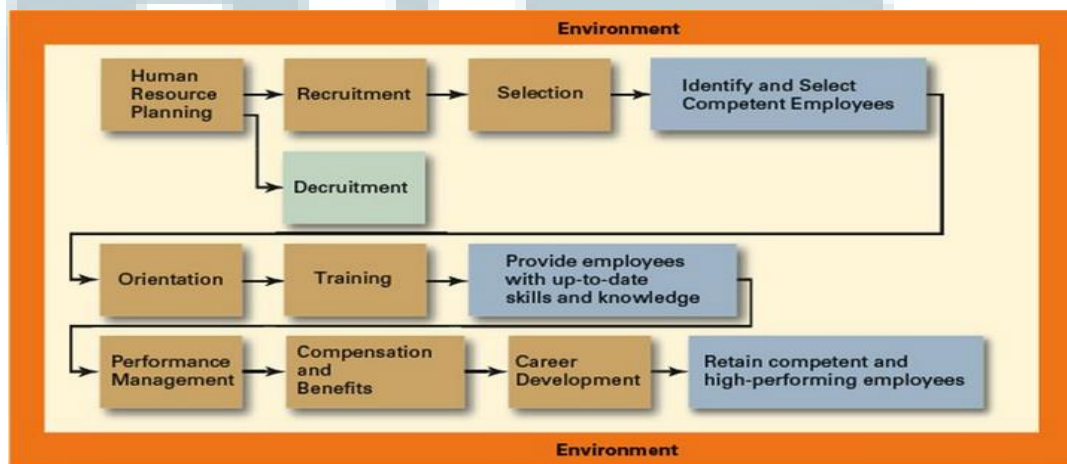
Dessler (2008;2) berpendapat bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan proses akuisisi, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dengan memelihara mereka dengan memberikan hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan.

Menurut Filippo (1984) dalam Gaol (2014;59), manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi,

penyatuan, perawatan/ pemeliharaan, dan pemisahan/ pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

2.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter (2009;224), proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses HRM

1. *Human Resource Planing*

Human Resource Planing adalah proses di mana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah yang tepat dan jenis orang yang mampu di tempat dan waktu yang benar.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menempatkan, mengidentifikasi, dan mengarahkan pelamar yang memiliki kemampuan sedangkan *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja dari sebuah organisasi

3. *Selection*

Selection adalah proses menyaring pelamar kerja untuk menentukan siapa calon yang paling tepat untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Orientation adalah pendidikan yang memperkenalkan seorang pekerja baru terhadap pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Training adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut perubahan, kemampuan karyawan harus berubah

6. *Performance Management*

Performance Management adalah sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja, yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Manajer harus mengembangkan sistem kompensasi yang mencerminkan perubahan sifat dari pekerjaan dan tempat kerja dalam hal menjaga karyawan tetap termotivasi. Kompensasi bisa termasuk banyak tipe dari *reward* dan *benefit* yang berbeda seperti, upah dan gaji pokok, upah dan gaji tambahan, pembayaran insentif, dan *benefit* serta *service* lainnya

2.3 **Pengertian *Training***

Menurut Dessler (2008:248), *training* adalah proses mengajarkan karyawan baru atau karyawan sekarang kemampuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Adapun menurut Wills, (1994), Palo et al, (2003), Robert et al,

(2004) dalam Ongori dan Nzonzo (2011;187), *training* adalah proses peningkatan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, membawa perubahan sikap dan perilaku, dan meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan tugas - tugas secara efektif dan efisien dalam organisasi.

Definisi *training* menurut Gordon (1992) dalam Sultana et al, (2012;647) adalah salah satu jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis, dan menghasilkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

2.3.1 Metode *Training*

Menurut Dessler (2008;254) metode *training* terbagi sebagai berikut:

1. *On the Job Training*

On the job training adalah proses seorang karyawan untuk mempelajari pekerjaannya dengan melakukan pekerjaan tersebut secara langsung.

2. *Apprenticeship Training*

Apprenticeship training adalah proses terstruktur di mana orang menjadi pekerja terampil melalui kombinasi dari *classroom instruction* dan *on the job training*.

3. *Informal Training*

Karyawan belajar di tempat kerja tidak hanya melalui program pelatihan *formal* tetapi melalui juga pelatihan *informal*, termasuk melakukan pekerjaan mereka setiap hari dan bekerja sama dengan rekan-rekannya.

4. *Job Instruction Training*

Job instruction training adalah daftar setiap pekerjaan sesuai dengan tugas pokok memberikan pelatihan *step by step* kepada karyawan.

5. *Lectures*

Lectures mempunyai beberapa keunggulan. Cara cepat dan simple untuk memberikan pengetahuan ke kelompok lewat *trainer*.

6. *Programmed Learning*

Programmed learning adalah metode sistematis untuk mengajar keterampilan kerja yang menyajikan pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang untuk menanggapi dan memberikan peserta *training feedback* tentang keakuratannya dalam menjawab.

7. *Audiovisual Based Training*

Audiovisual based training menggunakan DVD, *films*, *powerpoint*, *videoconferencing*, *audiotapes*, dan *videotapes* sangat efektif dan sering digunakan.

8. *Simulated Training*

Simulated Training adalah pelatihan karyawan pada pekerjaan khusus dengan peralatan seperti dalam pelatihan pilot pesawat, jadi biaya pelatihan dan bahaya dapat berkurang

9. *Computer Based Training*

Peserta *training* menggunakan sistem komputer atau sistem DVD untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.

10. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Electronic Performance Support Systems (EPSS) adalah perangkat alat komputerisasi dan menampilkan secara otomatis pelatihan, dokumentasi, dan *phone support*. Mengintegrasikan ke dalam aplikasi secara otomatis dan memberikan dukungan yang lebih cepat, murah, dan lebih efektif daripada metode *training* tradisional.

11. *Distance and Internet Based Training*

Menggunakan berbagai bentuk pelatihan untuk metode pendidikan jarak jauh seperti *teletraining*, *videoconferencing*, dan *modern internet based course*.

12. *Internet Based Training*

Perusahaan membuat dan menggunakan pembelajaran berbasis web.

13. *Using E-Learning*

Beberapa perusahaan, mendorong karyawan untuk menggunakan pesan instan sebagai perangkat belajar cepat.

14. *Improving Productivity Through HRIS: Learning Portals*

Banyak perusahaan menggunakan bisnis portal. Melalui bisnis portal, sebuah perusahaan bisa mendapatkan alat-alat yang dibutuhkan untuk menganalisis data di dalam dan di luar perusahaan dan melihat konten sesuai dengan kebutuhan, seperti industri informasi dan kompetitif data.

15. *Literacy Training Techniques*

Ketidakmampuan yang untuk mengatasi membaca, menulis, tugas, dan aritmatika adalah masalah yang serius di tempat kerja. Oleh karena itu, para

manajer dan *trainer* harus siap untuk menampung orang-orang ini , misalnya dengan penambahan, persiapan pelatihan, ataupun dengan menggunakan media pelatihan yang berbeda .

Menurut Srivastava dan Agarwal (2012;5) metode *training* terbagi sebagai berikut :

1. *Induction Training*

Induction training adalah pelatihan untuk karyawan baru membuat mereka mengerti tentang organisasi. Di *induction training* karyawan mengerti tentang kebijakan, tugasnya, nilai-nilai, tujuan bisnis, tata ruang, dan karyawan baru bisa bertemu rekan mereka.

2. *Off the Job Training*

3. *On the Job Training*

Training yang diberikan kepada karyawan saat atau dalam tempat kerja.

2.4 *On the Job Training*

Menurut Blanchard dan Thacker (2010;236) *on the job training* merupakan metode yang lebih disukai untuk melatih karyawan untuk teknologi baru dan meningkatkan kemampuan dalam menggunakan teknologi yang ada.

Pengertian *on the job training* menurut Tennanat et al,(2002) dalam Ongori dan Nzonzo (2011;189), adalah di mana peserta *training* akan mengembangkan keterampilan dalam lingkungan kerja yang sebenarnya dengan menggunakan mesin dan bahan selama pelatihan.

Definisi *on the job training* menurut Dessler (2008;254) adalah proses seorang karyawan untuk mempelajari pekerjaannya dengan melakukan pekerjaan tersebut secara langsung.

Adapun proses dalam membentuk OJT menurut Dessler (2008;255), yaitu :

Langkah 1: *Prepare the Learner*

1. Menempatkan karyawan dengan nyaman.
2. Menjelaskan kenapa karyawan sedang diajarkan.
3. Menimbulkan minat karyawan dengan mencari tau apa yang karyawan ketahui mengenai pekerjaannya.
4. Menjelaskan seluruh pekerjaan dan menghubungkannya dengan beberapa pekerjaan yang sudah diketahui karyawan.
5. Menempatkan karyawan sedekat mungkin dengan posisi normal.
6. Membiasakan karyawan dengan peralatan, bahan dan alat.

Langkah 2: *Present the Operation*

1. Menjelaskan kebutuhan kuantitas dan kualitas.
2. Menjalankan pekerjaan dengan laju normal.
3. Menjalankan pekerjaan dengan laju pelan beberapa kali dengan menjelaskan setiap langkah. Antara operasi, menjelaskan bagian – bagian yang sulit atau di mana kesalahan yang mungkin dilakukan.
4. Menjelaskan *key points*.
5. Meminta karyawan menjelaskan langkah – langkah dalam pekerjaannya.

Langkah 3: *Do a Tryout*

1. Meminta karyawan melakukan pekerjaan beberapa kali secara pelan – pelan dengan menjelaskan setiap langkah yang telah dipelajari.
2. Melakukan pekerjaan dengan laju normal.
3. Meminta karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap untuk membangun keterampilan dan kecepatan.
4. Setelah karyawan menunjukkan kemampuan melakukan pekerjaan, biarkan karyawan memulai pekerjaannya tetapi tidak meninggalkannya.

Langkah 4: *Follow up*

1. Menetapkan kepada siapa karyawan harus mencari bantuan.
2. Secara bertahap mengurangi pengawasan dengan memeriksa pekerjaan dari waktu ke waktu.
3. Memperbaiki pola kerja yang salah sebelum menjadi kebiasaan dengan menunjukkan mengapa metode belajar lebih unggul.
4. Memberi pujian.

Menurut Srivastava dan Agarwal (2012;5) *on the job training* meliputi:

1. *Demonstration / instruction*

Senior atau pelatih menunjukkan kepada peserta *training* bagaimana melakukan pekerjaan.

2. *Coaching*

Proses pengajaran atau pelatihan di mana individu mendapatkan dukungan selama pembelajaran untuk memperoleh hasil atau tujuan spesifik secara personal atau profesional. Individu dilatih mungkin ditunjuk sebagai klien,

peserta pembinaan, atau mereka mungkin dalam hubungan magang dengan orang yang melatih mereka.

3. *Job rotation*

Job rotation adalah jenis *training* yang melibatkan perpindahan peserta *training* dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Tujuan dari *job rotation* adalah untuk memberikan peserta *training* pandangan organisasional yang lebih besar dan pemahaman yang lebih baik terhadap area fungsional yang berbeda serta rasa yang lebih baik dari tujuan karir dan demi kepentingan mereka.

4. *Projects*

Pekerja bergabung dalam sebuah tim proyek, yang memberikan mereka pembukaan ke bagian lain dari bisnis dan mengizinkan mereka untuk mengambil bagian dalam aktivitas baru. Tim proyek yang paling berhasil adalah "multi-disciplinary"

2.5 *Employee Performance*

Menurut Cooke (2000) dalam Sultana et al, (2012;647) mengungkapkan *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian tugas tertentu yang diukur terhadap standar yang telah ditentukan atau diidentifikasi dari akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan.

Menurut Helfert (1996) dalam Gaol (2014;589) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan

merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Definisi kinerja menurut Gaol (2014;589) merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

2.6 Hubungan *Training* dengan *Employee Performance*

Menurut April (2010) dalam Sultana et al, (2012;647), ada hubungan positif antara *training* dan *employee performance*. *Training* menghasilkan keuntungan bagi karyawan maupun untuk organisasi dengan memberikan dampak positif yang memengaruhi *employee performance* melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, dan perilaku.

Benedicta dan Appiah (2010) dalam Sultana et al, (2012;648) mengungkapkan bahwa *training* memainkan peranan yang penting dalam pengembangan organisasi, meningkatkan kinerja serta meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya perusahaan menempatkan posisi terbaik untuk menghadapi persaingan dan *stay at the top*. Ini berarti bahwa, ada perbedaan signifikan antara organisasi yang melatih karyawan atau tidak.

Menurut McClelland (2002) dalam Algharibeh et al, (2014;2), *training* adalah proses untuk membangun kepercayaan karyawan di tempat kerja menjadi lebih baik. *Training* memainkan peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.7 Hubungan *On the Job Training* dengan *Employee Performance*

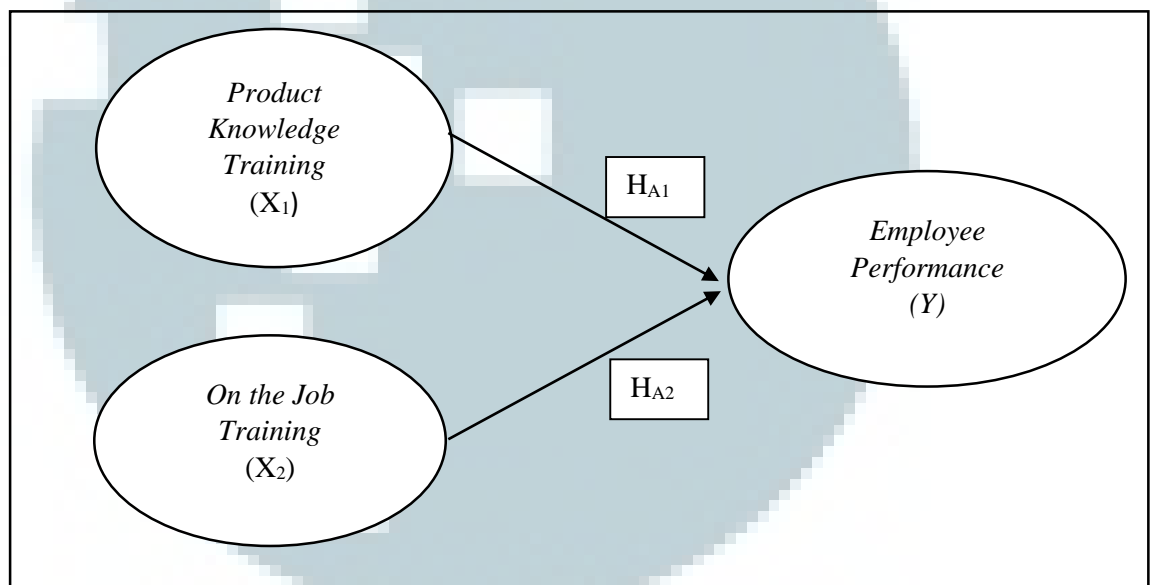
Coles (2000) dalam Ongori dan Nzonzo (2011;189) menyimpulkan bahwa *on the job training* adalah metode yang efektif karena para peserta *training* langsung menerapkan latihan mereka di dunia kerja daripada peserta *training* lupa apa yang telah mereka pelajari di kelas ketika saat mereka kembali bekerja. Akan tetapi, *off the job training* memberikan kesempatan untuk memperluas ilmu dan juga dapat menjadi langkah awal yang berguna dari pelatihan kerja untuk ke depannya.

Menurut Evan (1999) dalam Jagero et al, (2012;115) *on the job training* memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, meningkatkan kinerja serta meningkatkan produktivitas dan menempatkan perusahaan dalam posisi terbaik untuk menghadapi kompetisi dan memposisikan perusahaan di atas.

Komba dan Mlingi (2012) dalam Algharibeh (2014;5) berpendapat bahwa berdasarkan data yang telah dikumpulkan dengan kuesioner, *on the job training* mengarahkan kepada kemajuan kinerja karyawan tetapi bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan kinerja bagus tetapi merupakan kombinasi dari faktor-faktor

seperti lingkungan kerja, pengetahuan dan kemampuan, motivasi dan *rewards*. Semua faktor ini dapat secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kinerja. Sulit untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa *training*. Jadi pengaruh atau efek dari *on the job training* pada kinerja karyawan sangat tinggi.

2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Sultana et al, (2012) *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan* dan Ahmad et al, (2014) *Impact of Training And Development on The Employee Performance: "A Case Study From Different Banking Sectors of North Punjab"*, diolah oleh Riki, 2015.

2.9 Hipotesis

H₀₁: *Product knowledge training* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* di PT Wellcomm Ritelindo Pratama

H_{A1}: *Product knowledge training* berpengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Wellcomm Ritelindo Pratama

H₀₂: *On the job training* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* di PT Wellcomm Ritelindo Pratama

H_{A2}: *On the job training* berpengaruh positif terhadap *employee performance* di PT Wellcomm Ritelindo Pratama

UMMN

2.10 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Naveed Ahmad Nadeem Iqbal Maryam Sohail Mir Zeeshan Haider Naqvi Hamad	<i>Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2, No. 4, 2014</i>	<i>Impact of Training And Development on The Employee Performance: "A Case Study From Different Banking Sectors of North Punjab"</i>	Penelitian ini menggunakan 100 responden karyawan bank di 11 bank Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>training and development, on the job training, dan delivery style</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> di <i>Banking Sectors of North Punjab</i>
2.	Afshan Sultana Sobia Irum Kamran Ahmed Nasir Mehmood	<i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business October 2012 Vol 4, No 6</i>	<i>Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan</i>	Penelitian ini menggunakan 360 responden karyawan telekomunikasi dalam 5 perusahaan Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>training, salary, job involvement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance, training</i> berpengaruh positif terhadap <i>salary, dan training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job involvement</i>
3.	Henry Ongori Jennifer C. Nzonzo	<i>International Journal of Engineering and Management Science Vol 2(4) 2011</i>	<i>Training And Development Practices In An Organisation: An Intervention To Enhance Organisational Effectiveness</i>	Penelitian ini menggunakan 61 responden manajer dalam 8 organisasi Persentase 63% dari responden menyatakan <i>training</i> memiliki peran

				positif dalam organisasi di mana mereka bekerja
4.	Ekta Srivastava Dr Nisha Agarwal	<i>International Journal of Applied Research & Studies</i>	<i>Evaluation of Training Program-me</i>	Jika <i>evaluation of training</i> tidak efektif maka harus menggunakan teknik permainan, permainan peran, studi kasus untuk membuat kinerja efektif.
5.	Faris Ibrahim Algharibeh Mahmoud Almsafir Rosima Bte. Alias	<i>Journal of Advanced Social Research Vol.4 No.12, December 2014</i>	<i>The Relationship Between Training and Employee Performance: A Case of Jordanian Public Universities</i>	Penelitian ini menggunakan 63 responden karyawan dan manajer di <i>Jordanian Public Universities</i> Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>job training, quality training</i> dan <i>training strategy</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
6.	Dr. Nelson Jagero Hilary Vincent Komba Michael Ndaskoi Mlingi	<i>International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2 No. 22</i>	<i>Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania</i>	Sampel dari penelitian ini adalah 150 responden karyawan dari DHL dan FedEx. Ada hubungan yang kuat antara karyawan mendapatkan <i>on the job training</i> mencapai kinerja yang bagus. Sebanyak 141 karyawan menjawab sangat setuju.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu