

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Tinjauan Pustaka

a. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Simamora (2006:342) pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Menurut T. Hani Handoko (2001:103) pelatihan (*Training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2017:44) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas

Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang bagi para pegawai. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja. Cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat pelatihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia. Disamping pelatihan, karyawan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya disamping itu pengembangan karyawan yang terpenting dilakukan untuk meningkatkan karir dan penentu kompensasi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan

secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Menurut Handoko (2010:5), pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif.

2. Indikator Pelatihan

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

1. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang.
2. Semangat mengikuti pelatihan merupakan salah satu factor yang menentukan proses pelatihan.
3. Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria.
4. Meningkatkan keterampilan yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Rivai dan Sagala (2013) Menyebutkan beberapa indikator pelatihan meliputi :

1. Kualitas Sarana dan Fasilitas
2. Kualitas peserta Pelatihan
3. Kualitas Instruktur Pelatihan

3. Metode Pelatihan

Ada beberapa teknik pelatihan yang akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif, yaitu:

1) *On The Job Training* (OT)

On The Job Training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi

pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor

a. Rotasi.

Rotasi atau pelatihan silang (*cross-line*) bagi karyawan agar mendapat ariasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

b. Magang

Metode ini dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.

2) *Off The Job Training*

Off The Job Training adalah Metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja terpisah/di luar tempat kerja, dan di luar waktu kerja regular :

a) Ceramah

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah.

b) Pelatihan Vestibule

Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

c) *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.

d) Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi ang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan vestibule training,

hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instan dalam suatu kinerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan,

e) Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman dan video,

f) Pelatihan Tindakan

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggaris bawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah.

g) *Role Playing*

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

h) *In-basket Technique*

Melalui metode-metode *in-basket-technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer dan daftar telpon.

i) Management Games

Management Games menekankan pada pengembangan kemampuan problem-solving. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi antar berbagai interaksi, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup

j) *Behaviour Modeling*

Behavior modeling adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari *behavior modeling* adalah belajar melalui observasi atau imajinasi.

k) Outdoor Oriented Programs

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan di ruang kelas.

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian

Pengembangan Pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan Latihan. Robert L. Manthis (1992) mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan. Pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2008), pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Indikator Pengembangan

Menurut Hasan (2011), untuk memajukan kualitas sumber daya insani ada tiga indikator yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Indikator Kepribadian. Indikator kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

- b. Indikator Produktivitas. Indikator ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- c. Indikator Kreativitas. Indikator ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya

Sedangkan menurut Hasibuan (2000) indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

- b. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

- c. Absensi Karyawan

Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, berarti metode pengembangan yang dilakukan cukup baik. Tetapi jika absensi karyawan tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3. Komponen Pelatihan dan pengembangan SDM

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan atau pengembangan

Setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur agar dapat diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri

yang pada akhirnya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai (As`ad, 1998).

b. Pelatih (*Trainer*),

Seorang pelatih harus mampu mengajarkan materi-materi dengan metode tertentu sehingga peserta memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan

c. Mengurangi turn over dan absensi.

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over dan absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

4. Manfaat Pelatihan dan pengembangan

Menurut Veithzal Rivai (2013) manfaat pelatihan dibagi menjadi tiga bagian, adalah sebagai berikut:

1. Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan pencapaian prestasi. Pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan,
- b) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- c) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik.
- d) Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap
- e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
- f) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
- g) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.

- h) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - i) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - j) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
 - k) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi suatu organisasi atau instansi adalah sebagai berikut:
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan probabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan,
 - c) Memperbaiki moral SDM.
 - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
 - g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
 - h) Membantu mengembangkan perusahaan
 - i) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan,
 - j) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan
 - k) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - l) Membantu mengembangkan promosi dari dalam
 - m) Membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
 - n) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.

- o) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, sdm dan administrasi
- p) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan
- q) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
- r) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal,
- s) Mengurangi perilaku merugikan
- t) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
- u) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi
- v) Membantu karyawan ntuk menyesuaikan diri dengan perubahan
- w) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

b. Kinerja

a. Pengertian

Menurut Moeheriono (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) kinerja adalah hal yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Menurut Veithzal Rivai (2013). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan pertanyaan dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Sedarmayanti (2014) kinerja berasal dari kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu arti adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari *performance* berarti:

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari pengertian kinerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan oleh penulis bahwa, kinerja adalah hasil kerja/prestasi kerja seseorang atau kelompok baik kuantitas maupun kualitas berdasarkan ketentuan/kriteria/tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009) di sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai individual adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan individual, terdiri dari beberapa komponen yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Usaha yang dicurahkan, terdiri dari beberapa komponen yaitu motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas. Usaha yang dilakukan seperti menegakkan kedisiplinan kerja dalam melakukan pekerjaan.
3. Dukungan organisasi, terdiri dari beberapa komponen yaitu pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), faktor yang

memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan (Mangkunegara, 2011:67).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) (Mangkunegara, 2011). Dengan demikian, motivasi sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja yang dicapai oleh pegawai.

Berdasarkan pendapat kedua para ahli, dapat disimpulkan oleh penulis bahwa, kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu diantaranya adalah faktor kemampuan yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Kemampuan ini dapat meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan motivasi untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Faktor lain yang mendukung kinerja seorang pegawai adalah diperolehnya dorongan dari luar berupa pelatihan, pemberian motivasi dari organisasi, perkembangan teknologi dan pengetahuan.

c. Indikator kinerja

Menurut Moeheriono (2011) pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini:

1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator

mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
3. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan
5. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
6. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.
7. Kuantitas. Indikator ini mengukur derajat karyawan antara kualitas jumlah atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen

2. Penelitian Terdahulu

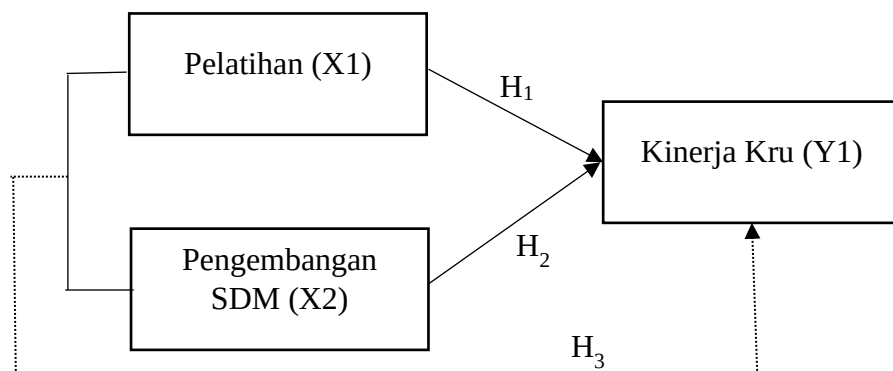
Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian/Tahun	Judul	Metode	Hasil
1.	Tsalis Baiti Nur Andayani dan Heni Hirawati, 2021	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT POS Indonesia	Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial variabel pelatihan tidak

		cabang Magelang	regresi linier berganda	berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Nadiah Ratnaduhita, Rio Armando, Salsabila Qatrunnada, Tanang Satriyo Adi, Tanfirul Roibafi, Wan Azizah Sri Nuraini, dan Uly Asfari, 2021	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Pada ABA Collection Terhadap Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda	Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan terbukti meningkatkan keterampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3.	Azman Pasaribu, Nely a Sinaga, Jeniusman Sinaga 2023	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya

		Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Sibolga Sambas		Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Sibolga Sambas
4.	Hesri Mintawati, Artika Sri Rahayu, Dela Puspita, Fawwar Fauzan, Fitri Safhira	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Pelayanan Jasa	Metode penelitian ini menggunakan Pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayanan jasa

3. Kerangka Berpikir



Gambar 2 1 Kerangka berpikir

B. Pengembangan Hipotesis

Sugiono (2017:63) kerangka berfikir merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja kru Ihya Media
- H2 : Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap kinerja kru Ihya Media
- H3 : Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap kinerja kru Ihya Media