

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Konsep Manajemen dan Manajemen Sumber Daya manusia**

Terdapat beberapa definisi yang terkait dengan manajemen dan manajemen sumber daya manusia menurut para ahli. Tiap ahli memiliki pandangan masing-masing terhadap konsep manajemen dan dan manajemen sumber daya manusia. Beberapa konsep tersebut akan dijelaskan pada subbab ini.

##### **2.1.1.1 Pengertian manajemen**

Dalam sebuah organisasi diperlukan dua hal pendukung yang tidak pernahakan lepas yaitu aspek sumber daya manusia dan non manusia untuk menjlankan sebuah tujuan dari organsasi tersebut, maka dua hal tersebut memerlukan proses manajemen yang baik dan benar. Menurut R. Terry Manajemen adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakandan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuanyang telah ditentukan

sebelumnya melalui pemanfaatan sdm serta sumber daya lain. Sementara itu, Manajemen menurut Anton Mulyono Aziz dan Maya Irijayanti (2014:5) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi.

Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit. Menurut Drs/ Oey Liang Lee. Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan terhadap SDM guna mencapai tujuan tertentu.

Lilis Sulastri (2014:14) mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata to *manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Kemudian Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Ismainar (2015:41) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengkoordinasi kegiatan-

kegiatan orang lain guna mencapai hasil tujuan yang tidak dapat dicapai oleh hanya satu orang saja. Terdapat 4 Fungsi Manajemen, yaitu :

1. *Planning*

Perencanaan tujuan dan strategi untuk mencapai target serta mengembangkan perencanaan untuk kegiatan integrasi dan koordinasi. Keegiatanya antara lain membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. *Organizing*

Organisasi berarti memastikan bahwa struktur dan sistem yang ada mendukung dalam menfalisitasi pertemuan-pertemuan dengan mengatur kegiatan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi.

3. *Leading*

Suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan sebagainya.

4. *Controlling*

Mengendalikan kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa kinerja anggotanya sudah sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Maka dari beberapa pendapat paraa ahli diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan, bahwa manajem adalah ilmu dan seni untuk mengelola dan memerankan sumber daya manusia lainnya dengan fungsi manjemen (perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengendalian) untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam satu batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Disamping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya.

SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Manusia sebagai tenaga kerja merupakan inti atau menjadi asset setiap perusahaan, karena manusialah yang akan menentukan peranan sumber daya lainnya yang diikutsertakan dalam proses produksi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya, sehingga manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap setiap individu anggota organisasi.

Tugas manajemen yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Manajemen yang khusus untuk menangani dan mengelola unsur manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Dengan mempelajari dan menerapkan manajemen sumber daya manusia diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai dengan secara efisien dan efektif.

Jadi manajemen sumber daya manusia mengandung arti pengakuan terhadap pentingnya peran manusia pada organisasi sebagai sumber daya yang vital dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi, pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien agar dapat bermanfaat bagi individu, organisasi/perusahaan dan masyarakat.

Terdapat banyak definisi atau pengertian tentang manajemen sumber daya manusia yang ditulis beberapa ahli manajemen yang pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam suatu organisasi perusahaan. Untuk memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia, penulis mengemukakan pendapat dari para ahli.

Ahmad S. Ruky (2014:4) menyebutkan sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Komponen SDM tidak terlepas dari apa yang disebut proses pemberdayaan dan pendayagunaan. Sehingga serangkaian aktivitas tertumpu pada pemanfaatan SDM yang optimal dalam menjalankan aktivitas sehari-hari untuk menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Gerry Dessler dalam Suprano Eko

Widowo (2015:2) berpendapat manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan definisi para ahli manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan sifat dan hakekat manusia sebagai anggota organisasi bersangkutan secara tepat dan efisien atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan suatu organisasi beserta aktivitasnya sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Semua itu dilakukan dengan tujuan agar segala sesuatu yang dihasilkan mendapatkan hasil yang baik dan menguntungkan semua pihak.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### **2.1.2 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan kompetensi dari pendidikan proses belajar di mana tujuan tersebut yaitu membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan keterampilan secara *softskill* maupun *hardskill* yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Proses yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi, program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang dapat di gunakan dalam lapangan pekerjaan. Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli seperti berikut;



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 Menurut Sonny dalam Sinambela (2016:169) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan kedua pengertian pelatihan menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang terdiri dari beberapa jenis indikator yaitu keterampilan, pengetahuan, dan psikomotorik guna membantu mencapai tujuan dari sebuah pekerjaan maupun organisasi.

### **2.1.2.1 Tujuan Pelatihan**

Sedangkan menurut Suparyadi (2015) tujuan pelatihan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang

diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan daya saing Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

#### **2.1.2.2 Jenis-jenis Pelatihan**

Menurut Akrani dalam Kaswan (2016:213) ada 4 (empat jenis) pelatihan yang berbeda pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut :

- a. Pelatihan induksi

Bertujuan mengenalkan organisasi kepada karyawan yang baru diangkat, ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan segera setelah bergabung dengan organisasi tersebut, tujuannya memberikan informasi “selayang pandang” kepada karyawan.

- b. Pelatihan pekerjaan

Berkaitan dengan pekerjaan khusus dan tujuannya adalah memberikan informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat efisien, dan akhirnya dengan percaya diri.

- c. Pelatihan untuk promosi

Adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi, tujuannya untuk memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas

pekerjaan di level lebih tinggi.

d. Pelatihan penyegaran

Adalah memperbaharui ketrampilan professional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

e. Pelatihan untuk pengembangan manajerial

Adalah diberikan kepada manajer agar meningkatkan efesiensinya dan dengan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

### 2.1.2.3 Metode-metode pelatihan

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2014:182), menjelaskan metode pelatihan sebagai berikut :

1. Metode latihan sambil bekerja (*On The Job Training*).

Metode *On The Job Training* merupakan prosedur formal, observasi sederhana dan mudah serta praktis, karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dan format, karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan karyawan baru memperharikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar karyawan baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam

kondisi pekerjaan *rill*, dibawah bimbingan dan supervisi dari karyawan yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari :

- a. Intruksi
- b. Rotasi.
- c. Magang dan latihan.

2. Metode Latihan diluar bekerja (*Off Job Training*)

Pelatihan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja, program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka, contohnya : *training* intruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (*programmed learning*), *Vestibule training* (*training* dalam suatu ruang khusus, studi kasus, *management games*, seminar, permainan peran atau *role playing*, dan pengajaran melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak *rill*, terdiri dari:

- a. Ceramah kelas dan presentasi video
- b. Pelatihan *vestibule*
- c. Permainan peran dan perilaku
- d. *Case study*
- e. Simulasi
- f. Belajar mandiri dan belajar terprogram
- g. Praktek laboratorium
- h. Pelatihan tindakan (*action learning*) *outdoor oriented programs*
- i. *Behavior modeling*

#### **2.1.2.4 Manfaat Pelatihan**

Menurut Suparyadi (2015) manfaat pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahwa dengan menguasai 25 pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakannya dengan baik. Kedua, pelatih memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

4. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan.

## 5. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang telah terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga bisa terjadi efek berkelanjutan seperti dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal dan akan melakukan pembelian kembali bahkan dapat merekomendasikan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian cara tersebut sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

### **2.1.2.5 Proses Pelatihan**

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

#### 1. Analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan

merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :

- a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan
  - b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
  - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
  3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
  4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
  5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari

program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*), Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu :
  - a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
  - b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.
  - c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.
2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :
  - a. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
  - b. Menetapkan metode yang paling tepat;
  - c. Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
  - d. Memilih dari beraneka ragam media;
  - e. menetapkan isi;



- f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
  - g. menyusun urutan-urutan pelatihan.
3. Penerapan Pelatihan Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.
  4. Evaluasi Pelatihan Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

#### **2.1.2.6 Dimensi Dan Indikator Pelatihan Karyawan**

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

##### **1. Instruktur**

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

##### **2. Peserta pelatihan**

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memperhatikan.

### 3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

### 4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

### 5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

### 2.1.3 Pengertian Penempatan Kerja

Untuk mewujudkan tujuan sebagaimana terpapar diatas, penempatan menjadi salah satu aspek penting karena merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga diharapkan mendapat tenaga kerja yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan apakah sudah sesuai jabatan tersebut dengan minat, bakat, dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Kegiatan penempatan pegawai harus direncanakan dengan baik serta memegang prinsip “*The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in the Right Time*”. Dengan kata lain penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat.

Penempatan pegawai menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2016:115) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Sedangkan Menurut Marwansyah (2016:144) Penempatan (placement) adalah penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan tertentu

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang. Berhubungan dengan penilaian kinerja, faktor kinerja merupakan masalah lain yang timbul pada kalangan pekerja atau pegawai. Keahlian yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan suatu proses kinerja seringkali terlalu diremehkan. Seorang manajer atau pimpinan perusahaan harus tahu bagaimana menetapkan sasaran yang jelas

dapat diukur dan telah dicapai kepada pegawai. Mereka harus dapat menyediakan umpan balik yang membantu pegawai bukan hanya bagaimana menghargai apa yang telah di capai bawahannya (pegawai) pada rapat evaluasi tetapi dengan memberikan bonus, kenaikan gaji atau bahkan memberikan kenaikan jabatan dengan kata lain penilaian kinerja mengacu pada suatu *system* formal dan terstruktur dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk juga tingkat kehadiran, kegiatan-kegiatan ini dapat memperbaiki kepuasan sumber daya manusia (SDM) dan dapat memberikan umpan balik perusahaan atau instansi tentang pelaksanaan kinerja pegawai.

Pelaksanaan penempatan pegawai yang tepat akan tercipta, manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Supaya pegawai bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan mutlak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

### **2.1.3.1 Metode Penempatan**

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakapakan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-

metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini Rivai menurut (2015:87) adalah :

- a. Menentukan kebutuhan- kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d. Pengadaan (*recruitment*);
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-*screening* para pelamar.
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
- g. Mengadakan seleksi pegawai yang paling berkualitas.

Syarat-syarat penting dalam proses penempatan pegawai sebagai berikut :

- 1) Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut
- 2) Rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi
- 3) Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih. Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus dalam seleksi yang dilaksanakan, maka manajer tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Penempatan Pegawai**

Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan pegawai, menurut Bejo Siswanto (2015:45) antara lain :

- a) Faktor Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan.

b) Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

c) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

d) Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

### 2.1.3.3 Prosedur Penempatan Pegawai

Dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (*step by step*) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah.

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenagakerja.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi pegawai, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi pegawai yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah. Prosedur tersebut diharapkan oleh perusahaan agar penempatan karyawan dapat dilakukan dan kinerja karyawan dapat optimal.

Adapun Kriteria-kriteria penempatan pegawai yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut menurut Tohardi (2016):

1. *Job Specification* (spesifikasi pekerjaan)

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

2. *Job Description* (uraian pekerjaan)

Uraian pekerjaan job biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan untuk tenaga kerja manjerial. Uraian pekerjaanakan

memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut. Job description menjadi dasar untuk menempatkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatannya tersebut.

### 3. *Skill*

Meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki seorang pekerja.

### 4. *Environment*

Terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat bekerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

Penempatan juga tidak hanya dikhususkan bagi pegawai baru saja, tetapi bagi pegawai lama juga memiliki kriteria-kriteria tersendiri yang harus dipenuhi. Berbeda dengan pegawai baru, pegawai lama juga dengan adanya:

1. Promosi merupakan penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula. Promosi juga bisa dikatakan sebagai *Reward* dari karyawan atas hasil pekerjaannya
2. Mutasi adalah penempatan pegawai dimana secara prinsip, sama dengan ahli tugas, hanya pada hal ini secara fisik, lokasi tempat kerja berbeda dengan semula.
3. Demosi merupakan penempatan pegawai karena beberapa pertimbangan mengalami penurunan pangkat dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil.



#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja**

Dimensi dan indikator dalam penempatan kerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2015), yaitu:

##### **1. Pendidikan**

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

##### **2. Pengetahuan kerja**

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut. Adapun indikator pengetahuan kerja yaitu :

- a. Pemahaman teori
- b. Pemahaman aturan

##### **3. Keterampilan kerja**

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental
- b. Keterampilan fisik
- c. Keterampilan sosial
- d. Keterampilan berempati

##### **4. Pengalaman kerja**

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

#### **2.1.4 Pengertian Kinerja**

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini.

Adapun pengertian kinerja yang dikemukakan menurut Siswanto (2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setyowati dan Haryani (2016) juga mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Sutrisni (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja**

Ada 5 aspek yang perlu mendapat perhatian untuk mendorong (memotivasi) kinerja karyawan menurut Mitchell (2016) itu:

1. *Quality of work*
2. *Promptness*
3. *Initiative*

#### 4. *Capability*

#### 5. *Communication*

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu, Mitchell mengatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan :

$$Performance = Ability \times Motivation$$

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Anwar Prabu Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2016) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

$$Human Performance = Ability + Motivation$$

$$Motivation = Attitude + Situation$$

$$Ability = Knowledge + Skill$$

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai

yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

## 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 (tujuan kerja).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

### 2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi ditempat kerja. Menurut Mathis (2014) menyatakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika di bandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan baik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait. Penilaian kerja dapat menjawab

pertanyaan mengenai apakah memberi kerja telah bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja pegawai tersebut tidak memenuhi standar. Meskipun secara teknis pemberi kerja tidak membutuhkan alasan memecat seorang pegawai, tetapi secara praktis, penilaian dapat memberikan pembenaran untuk tindakan sejenis jika dibutuhkan, para pegawai juga mendapat manfaat jika penilaian tersebut membantu mereka mengetahui dimana harus memperbaiki diri, meskipun dengan adanya penilaian yang positif. Artinya penting penilaian kinerja menurut Hariandja (2014) sebagai berikut :

- a) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e) Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- f) Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
- g) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.

- h) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- i) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian untuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikan.
- j) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

#### **2.1.4.3 Dimensi Dan Indikator Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- b. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

## 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Adapun indikator pelaksanaan tugas sebagai berikut:

- a. Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat
- b. Jalinan kerjasama
- c. Kekompakkan

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan maupun referensi yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian terdahulu, diharapkan peneliti dapat melihat perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu, juga diharapkan dalam penelitian ini dapat



diperlihatkan mengenai kekurangan dan kelebihan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan.

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

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	<p><b>Reni Widyasari (2015)</b></p> <p>“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Malang)”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 2 No. 2 Februari 2015</p>	Variabel Independen Pelatihan ( $X_1$ ) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Teknik analisis yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kemampuan dan kinerja karyawan.
2	<p><b>Hijrah (2015)</b></p> <p>“Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Makassar”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal STIE YPBUP Bongaya, Vol.1 2015</p>	Variabel Independen Penempatan ( $X_1$ ) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Salah satu Variabel Independen yang digunakan berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa penempatan positif dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan berbeda
3	<p><b>Leonardo William Goni (2015)</b></p> <p>“Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal EMBA Vol 3, No. 4, 2015</p>	Variabel independen Pelatihan ( $X_1$ ), Penempatan ( $X_2$ ) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

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

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
4	<p><b>Rigska R. Muntu (2017)</b></p> <p>“Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal EMBA Vol. 5, No. 3, September 2017</p>	<p>Variabel independen Pelatihan (<math>X_1</math>), Penempatan (<math>X_2</math>) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Jumlah Variabel independen yang digunakan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara parsial seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan penempatan karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p><b>Rr. Watie Rachmawati (2016)</b></p> <p>“Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 15, No. 03, April 2017</p>	<p>Variabel independen Pelatihan (<math>X_1</math>), dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Salah satu Variabel Independen yang digunakan berbeda</p>	<p>Penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja.</p>
6	<p><b>Sandi Nasrudin Wibowo (2018)</b></p> <p>“Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang A. Yani Bandung)”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal MONEX Vol. 7, No. 1 Januari 2018</p>	<p>Variabel independen Penempatan (X) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan</p>	<p>Salah satu Variabel Independen yang digunakan berbeda</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lalu penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan rekrutmen dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

**Lanjutan Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
7	<p><b>Yuyun Yuniasih (2016)</b></p> <p>“Pengaruh Penempatan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staff Pegawai Non Manajer Di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya)”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 2 No. 2, Tahun 2016</p>	<p>Variabel independen Penempatan (<math>X_1</math>) dan variabel dependen Kinerja (<math>Y</math>) yang digunakan</p>	<p>Salah satu Variabel Independen yang digunakan berbeda</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Penempatan dan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada staff Pegawai Non manajer di Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk. Kota Tasikmalaya</p>
8	<p><b>Okky Muhammad Akbar (2017)</b></p> <p>“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bintaro”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal Swabumi, Vol. 5, No. 2, September 2017</p>	<p>Variabel independen Pelatihan (<math>X</math>) dan variabel dependen Kinerja (<math>Y</math>) yang digunakan</p>	<p>Salah satu Variabel Independen yang digunakan berbeda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh penempatan kerja karyawan, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,220 yang berarti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian lapangan kerja sebesar 22,0%, sedangkan sisanya 78,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang ada di perusahaan</p>
9	<p><b>Muhammad Bilal (2017)</b></p> <p>“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatra Selatan”</p> <p><b>Sumber :</b> Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 18, No. 01, April 2017</p>	<p>Variabel independen Penempatan (<math>X_1</math>) dan Pelatihan (<math>X_2</math>) variabel dependen Kinerja (<math>Y</math>) yang digunakan</p>		<p>Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa penempatan kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Indonesia Sulawesi Selatan</p>

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

No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
10	<p><b>Yovita Aldilaningsari (2015)</b></p> <p>“Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)”</p> <p><b>Sumber</b> : Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 9, No. 1, 2015</p>	Variabel independen Penempatan (X) dan variabel dependen Kinerja (Y) yang digunakan	Jumlah variabel independen yang digunakan	Terdapat pengaruh positif antara penempatan kerja terhadap kinerja

### 2.1.6 Posisi Penelitian

Posisi Penelitian bertujuan untuk membandingkan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan saat ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Keunggulannya terdapat pada unit analisis. Unit analisis pada penelitian ini menggunakan analisis deskripti, verivikatif, analisis regresi berganda, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai data yang diperoleh. Kemudian analisis verifikatif digunakan dan analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independent terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui arah hubungan antar variabel. Dan koefisien determinasi untuk memberikan gambaran seberapa besar variansi yang bisa dijelaskan oleh variebel tersebut.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, penelitian beberapa penelitian tidak menggunakan unit analisis yang sama seperti penelitian yang dilakukan sekarang. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan Andi Riyanto hanya menggunakan analisis regresi. Memang terdapat unit analisis yang tidak

digunakan dalam penelitian ini yang terdapat pada penelitian sebelumnya. penelitian menggunakan unit analisis yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Tetapi hal tersebut terkait dengan data dan karakteristik responden dari penelitian yang dilakukan, sehingga setiap penelitian yang dilakukan dapat menggunakan unit analisis yang berbeda.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2014:60).

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan memiliki memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan. Secara logika hal tersebut memang berhubungan, karena calon karyawan yang melalui proses pelatihan akan memiliki kinerja yang bagus. Sebagai contoh, karyawan yang melalui proses pelatihan setidaknya mendapatkan bekal dan gambaran bagaimana pekerjaan yang akan diembannya. Sebaliknya, karyawan yang direkrut tanpa melalui proses pelatihan harus beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang dia terima. Dari penjelasan tersebut pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Okky Muhammad Akbar (2017), Reni Widyasari (2015), Rr. Watie Rachmawati

(2016), dan Leonardo William Goni (2015) menjeaskan secara bahwa terdapat pengaruh mengenai Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada masing-masing perusahaan yang mereka teliti, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Maka dapat di simpulkan bahwa adanya hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, dimana dengan pelatihan maka seseorang karyawan telah mencapai target, tujuan dan rencana yang akan berpengaruh pada kinerja yang baik, dalam suatu organisasi atau perusahaan pelatihan merupakan pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan dimana karyawan dalam melakukan pekerjaan akan mengalami perubahan yang sangat memuaskan dengan sedikit dalam melakukan kesalahan sehingga kinerja karyawan yang terus meningkat dalam menjalankan tugas yang telah di bebankan kepadanya.

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja itu melalui pelatihan kepada karyawannya agar dapat kerja dengan optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dengan adanya tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang merupakan kecakapan melalui proses prosedur yang tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penempatan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan tersebut cukup beralasan karena karyawan yang ditempatkan pada tempat atau bidang yang tidak diinginkan cenderung tidak

memiliki semangat dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Hal ini diperkuat dengan penelitian Sandi Nasrudin Wibowo (2018) yang menjelaskan tentang Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan Hijrah (2015), Yuyun Yuniasih (2016), dan Yovita Aldilansari (2015) dimana hasil penelitian mereka juga menunjukkan hasil positif.

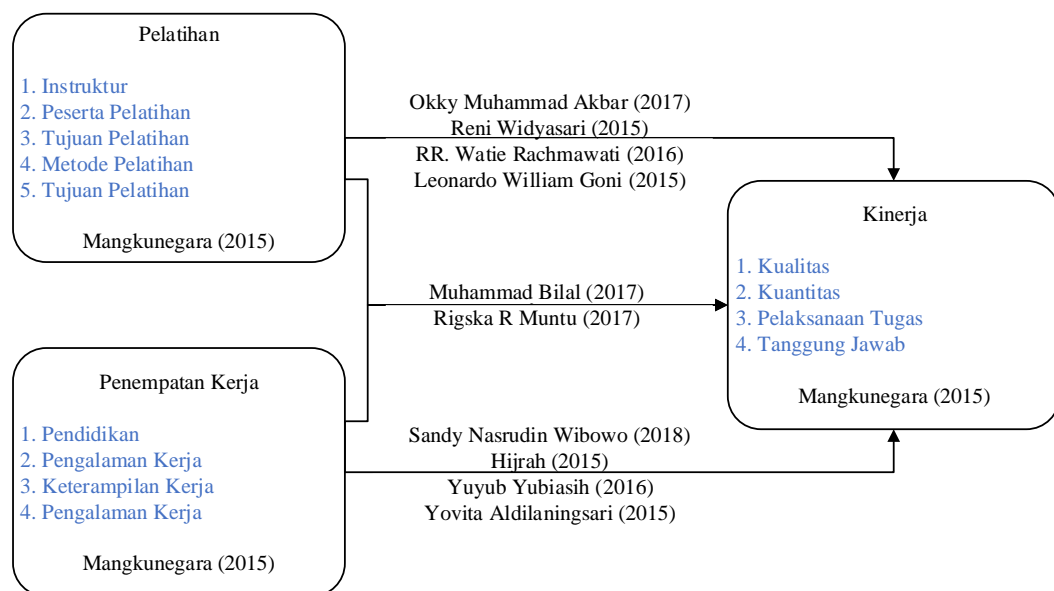
Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel, penggunaan dimensi, dan pengukuran indikatornya sama serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan. Namun terdapat beberapa perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian. Dan menurut peneliti sendiri dimana adanya perbedaan antara variabel, indikator, dan teori yang digunakan dapat menjadi acuan untuk peneliti.

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada sub-subbab sebelumnya telah dijelaskan pengaruh pelatihan dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan tetapi hanya dijelaskan secara parsial. Akan tetapi jika kedua faktor tersebut bertemu dan diuji secara simultan bisa menghasilkan efek yang berbeda. Contohnya pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Bilal (2017) yang menjelaskan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel penempatan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut berlaku pada uji simlutan maupun parsial. Tidak signifikanya variabel tersebut dipengaruhi oleh beberapa seperti budaya organisai, perilaku karyawan dan sebagainya. Artinya variabel penempatan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Hasil yang didapatkan juga serupa dengan penelitian yang dilakukan Rigska R. Muntu (2017)

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada Gambar 2.1.



**Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.



**Simultan**

“Pelatihan dan Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.”

**Parsial**

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Populasi dari Kantor Cabang Utama PT.Bank bjb itu sendiri berjumlah 87 karyawan. Sedangkan sampel yang akan digunakan berjumlah 87 orang menurut (Arikunto, 2014).