

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno “*menagement*”, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Istilah manajemen juga berasal dari kata “*management*” (bahasa inggris) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana.”

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh perusahaan sebelumnya.

Dilihat dari segi proses menurut Sarinah dan Mardalena, (2018:7): “Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja dengan bekerja bersama melalui orang orang dan sumber daya organisasi lainnya”.

Menurut Robbins dan Coulter (2019:6): “*Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people*”. Kurang lebih mempunyai arti, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Pendapat Garry Dessler (alih bahasa Benyamin Molan, 2019:4) sejalan dengan pendapat yang diungkapkan dan dikemukakan oleh Robbins dan Coulter bahwa: “*The process of obtaining, training, assessing and compensating employees, and for managing their work relations, their health and safety, and matters relating to justice*”. Artinya Proses mendapatkan, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan untuk mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, dan hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.

Menurut Malayu Hasibuan (2019:2): “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Sedangkan George Terry dalam Malayu Hasibuan (2019:4), mengemukakan bahwa:

Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut James F. Stoner (2020:4) juga menyatakan bahwa manajemen:

“*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals*”. Artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk tujuan organisasi yang dinyatakan secara aktif.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Mary Coulter (alih bahasa Bob Sabran, 2019:37) fungsi manajemen meliputi: Perencanaan (*Planning*), koordinasi (*Organizing*), kepemimpinan (*Leading*), pengendalian (*Controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi dan strategi-strategi organisasi dan mengalokasikan sejumlah sumber daya dalam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. Koordinasi (*Organizing*)

Memastikan bahwa tugas-tugas yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi dalam

melaksanakan koordinasi kerja.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi manajemen leading berbicara tentang pentingnya interpersonal skill yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang satu ini berfungsi untuk menghubungkan sesuatu hal dengan hal-hal lain sehingga pekerjaan mereka menghasilkan sebuah pencapaian yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi agar terarah.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi *control* dapat diartikan sebagai evaluasi.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen di atas kita dapat mengetahui bahwa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian merupakan fungsi yang harus dilakukan manajer untuk menuntun dan memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2018:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man*, *money*, *materials*, *machines*, *methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Manusia (*Man*)

Man merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

b. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Bahan (*Materials*)

Materials adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai

salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

e. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

f. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).

2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara atau sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Itulah beberapa unsur manajemen Menurut Manullang yang bisa penulis paparkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan istilah yang memiliki dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen merupakan ilmu atau seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sedangkan Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai berikut; secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut Handoko (2018:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2019:15).

Menurut Hasibuan (2019:10) “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Ditinjau dari segi proses Manajemen Sumber Daya Manusia/ *Human Resources Management (HRM)* menurut Dessler (2019:10): “*Is the process of acquiring, training, appraisng, and compensating, employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concern*”. Artinya adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi, karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan.

Menurut Mondy dan Martocchio (2020:25):

Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management. Artinya kurang lebih Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Konsekuensinya, manajer di setiap level

harus memperhatikan Manajemen Sumber Daya Manusia.

R. Wayne Mondy (2020:4) juga menjelaskan bahwa “*Human Resource Management is the utilization of individuals to achieve organizational objectives*”. Artinya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar karyawan mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini sendiri merupakan proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumberdaya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Berdasarkan definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:21), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan.

Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan,

mempertimbangkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

3. Pengarahan (*Directing*)

Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling

menguntungkan.

7. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.

9. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di

dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

2.1.3 Pelatihan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil, diperlukan adanya pelatihan dan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Pelatihan merupakan tanggung jawab yang sangat penting dari setiap pimpinan perusahaan, karena pelatihan merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia. Latihan pegawai dapat dilakukan kepada pegawai baru yang akan masuk menjadi pegawai, sebelum ditetapkan dan ditempatkan dalam sebuah perusahaan, juga kepada pegawai lama yang membutuhkan pengembangan baik itu pengembangan *skill*, *attitude*, maupun *knowledge*.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Sofyandi (2018:113) pelatihan merupakan suatu program yang

diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Definisi pelatihan menurut Garry Dessler (alih bahasa Benyamin Molan, 2019:284) yaitu merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2019:44) menjelaskan bahwa “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Menurut Edwin B. Flippo di dalam Malayu S.P (2019:70) Latihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut definisi-definisi di atas, pelatihan pada dasarnya merupakan upaya meningkatkan atau mempersiapkan karyawan pada masa depan dan tidak selalu terkait dengan pekerjaan atau jabatan saat ini melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan.

2.1.3.2 Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan,

meningkatkan keterampilan, atau sifat dengan masing-masing kadar yang bervariasi, Kebutuhan menurut Veithzal Rivai (2019:168) di golongkan sebagai berikut :

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya bisa dikenali dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasan bermacam-macam, ada yang mengatasi kejenuhan, ada juga untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan, baik intern (perubahan struktur organisasi) maupun eksternal (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering mengetahui tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersipat potensial.

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan Kerja

Menurut Widodo (2020:84) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan

dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Menurut Ganesh dan Indradevi (2021:335), berbagai pandangan yang berbeda mengenai pelatihan dan pengembangan perlu dieksplorasi. Ini telah menjadi perhatian mereka dengan model pilihan mereka sendiri dan melalui pengalaman dengan Organisasi besar. Pelatihan tradisional saat ini terus menerus menghadapi tantangan dalam pemilihan karyawan, dalam menjaga ketidakpastian terkait dengan tujuan dan dalam memperkenalkan taktik baru untuk lingkungan kerja dan dengan menyadari hal ini, mereka memberi nasihat tentang semua masalah, yang menegaskan kembali persyaratan untuk pendekatan yang fleksibel. Biasanya para manajer memiliki pilihan untuk memilih program pelatihan dan pengembangan terbaik untuk staf mereka tetapi mereka selalu harus ingat bahwa untuk meningkatkan peluang mereka mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.3.4 Metode Pelatihan Kerja

Berbagai metode pelatihan digunakan di berbagai organisasi saat ini, untuk melatih individu yang berbeda. Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2019:77) sebagai berikut:

1. *On the job*

Peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah seorang pengawas. Metode pelatihan dibedakan dalam dua cara :

- a. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- b. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior. *On the job training* dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, pedoman, gambar, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *on the job training* ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

2. *Vestibule*

Yaitu metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. *Demonstration and example*

Yaitu metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara atau percobaan yang didemonstrasikan. Metode ini merupakan latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya. Dalam banyak hal, dengan menunjukkan bagaimana seseorang harus mengerjakan tugasnya adalah lebih mudah dari pada menceritakan atau menyuruhnya mempelajari langkah-langkah pekerjaannya. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

4. *Simulation*

Yaitu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.

5. *Apprenticeship*

Yaitu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga pada karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

Apabila pegawai sering dirotasi, maka pelatihan bagi pegawai tersebut

menjadi penting untuk selalu dilakukan. Itulah beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Garry Dessler (alih bahasa Benyamin Molan, 2019:284), 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. Materi Pelatihan

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

4. Metode Pelatihan

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.

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.

2.1.4 Penempatan Kerja

Berasal dari istilah “*The Right Man On The Right Place*” yang berarti

bahwa dalam menempatkan seorang pegawai sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Jika seorang pegawai tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud. Penempatan kerja pegawai sebagai salah satu bagian dari kelanjutan proses perencanaan sumber daya manusia. Penempatan kerja pegawai dilakukan untuk menentukan apakah pegawai cocok ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (alih bahasa Diana Angelica, 2019:272) menyatakan bahwa penempatan kerja adalah menempatkan posisi seorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2019:116) penempatan pegawai tidak hanya menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Menurut Sastrohadiwiryo (2020:124), menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja

yang lulus penempatan kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan- kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Berdasarkan definisi diatas dapat dilihat bahwa penempatan adalah menempatkan, mencocokkan, dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi yang segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk mengurus hal ini adalah *Placement*. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Rivai (2019:211) dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi, dan *job-posting programs*. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan yaitu :

1. Promosi

Kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan

atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-Posting Programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Kerja

Faktor- faktor yang harus dipertimbangkan dalam Penempatan pegawai, menurut Bejo Siswanto (2020:45) antara lain :

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

2.1.4.4 Metode Penempatan Kerja

Pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif

dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan 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 (2019:87) 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.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja

Dimensi dan indikator dalam penempatan kerja yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (alih bahasa Diana Angelica, 2019:272) yaitu :

1. Pekerjaan yang Tepat

Seseorang yang bekerja sesuai dengan kriteria pendidikan dan keahliannya serta dapat bekerja secara profesional karena sudah terlatih di bidang yang ditekuninya.

2. Pengetahuan dan Keterampilan

Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang dapat kita pelajari agar mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya, khususnya dalam masalah belajar dan pekerjaan. Sedangkan keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dapat kita kuasai karena selalu melatih atau melakukannya secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.

3. Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan terdiri atas dua kelompok yaitu:

- a. Kemampuan intelektual (*intellectual ability*), yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
- b. Kemampuan fisik (*physical ability*), yaitu kemampuan melakukan tugastugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan

karakteristik serupa.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2020:95).

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja dari sisi hasil kerja menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67).

Menurut John Miner (alih bahasa Sudarmanto 2020:80) kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan. Armin Trost (2020:19) menyatakan “*Employee performance is combined with the potential assessment, then the company is in a position to identify so-called high potential employees within the process of a so-called talent review*” yang dapat diartikan “Kinerja karyawan digabungkan dengan penilaian potensi, maka perusahaan berada dalam posisi untuk mengidentifikasi apa yang disebut karyawan berpotensi tinggi dalam proses yang disebut tinjauan bakat”.

Lijan Poltak Sinambela (2021:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai

didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Dari definisi di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang dicapai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

2.1.5.2 Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2019:10) yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan Disiplin Kerja, khususnya rencana diklat dan menyetujui rencana.
6. Jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja karyawan guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Adapun Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120). Apabila IQ *superior, very superior, gifted, dan genius* dengan pendidikan memadai untuk jabatannya serta mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kinerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:68) kinerja dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individu meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis meliputi: persepsi, attitude, personality, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Sedangkan menurut Armstrong (2021:197) ada 5 faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. *The Individual*

Membutuhkan tingkat pengetahuan dan keterampilan, motivasi, dan keterlibatan yang tepat untuk bekerja secara efektif.

2. *The Individual's Job*

Harus dirancang untuk memberikan kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan memberikan tingkat otonomi yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *The Individual's Manager*

Harus memberikan kepemimpinan dan dukungan dan bertindak sebagai pelatih dan mentor sesuai kebutuhan.

4. *The Individual's Work Group*

Anggotanya akan memberikan pengaruh positif atau negatif yang kuat pada sikap, perilaku, dan kinerja individu.

5. *The Organization*

Harus memberikan visi yang kuat dan koheren serta mengoperasikan sistem kerja yang memfasilitasi kinerja tinggi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut John Miner (alih bahasa Sudarmanto, 2020:80) 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. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. kekompakan

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggungjawab antara lain:

a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan

b. Hasil kerja

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

a. Kemandirian

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan bahan acuan untuk penulis dapat melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel independent dan variabel dependent serta variabel intervening yang memiliki kesamaan dalam penelitian, yang kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis beberapa penelitian yang terkait dengan variable-variabel sebagai berikut, pada halaman selanjutnya.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Leonardo William Goni, Adolfina, Jacky Sumarauw. Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado Sumber : Jurnal	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Pelatihan Penempatan kerja Kinerja karyawan	Kompensasi Tempat penelitian

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	EMBA Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 3 No. 4 (2015).			
2.	<p>Rigska R. Muntu, Vicktor P.K Lengkong, Raymond Ch. Kawet.</p> <p>Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 5 No. 3 (2017).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan secara parsial 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>	<p>Pelatihan</p> <p>Penempatan kerja</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Seleksi</p> <p>Tempat penelitian</p>
3.	<p>Sofi Rahmawati Anjani, Kusuma Agdhi Rahwana, Arga Sutrisna.</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT FIFGROUP Tasikmalaya</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Pelatihan dan Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis bahwa Pelatihan yang dilakukan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penempatan kerja yang diterapkan secara simultan dan parsial juga</p>	<p>Pelatihan</p> <p>Penempatan kerja</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Vol. 1 No. 2 (2023).	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		
4.	<p>Nur Rahmi, Agus Susanto Naue.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Boalemo</p> <p>Sumber : Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi Vol 10, No 1 (2022).</p>	Penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pelatihan kerja. Pelatihan dan penempatan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Penempatan kerja Kinerja karyawan	Tempat penelitian
5.	<p>Gwenth Zefanya Lantu, Jetje Sumampouw, Bobby Hamenda.</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Clipan Finance Indonesia</p> <p>Sumber : Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol 8, No 5 (2023).</p>	Pelatihan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh penempatan kerja. Pelatihan dan penempatan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Penempatan kerja Kinerja karyawan	Tempat penelitian

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6.	<p>Ni Wayan Eka Sri Anggereni.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng</p> <p>Sumber : Jurnal Pendidikan Ekonomi UNDHKSA Vol 10, No 8 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pelatihan</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel penempatan kerja</p> <p>Tempat penelitian</p>
7.	<p>Indra Setiawan, Muhamad Ekhsan, Ryani dhyan Parashakti.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja</p> <p>Sumber : Jurnal Perspektif Manjerial dan Kewirausahaan Vol. 1 No. 2 (2021).</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pelatihan</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel penempatan kerja</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Tempat penelitian</p>
8.	<p>Yuyun Yuniar Darmawan, Wayan Gede Supartha, Agoes Ganesha Rahyuda.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Di Prama Sanur</p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Pelatihan</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel penempatan kerja</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>Tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Beach-Bali</i> Sumber : E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 6. No 3 (2017).			
9.	Karina Octavia Muaja, Adolfina Adolfina, Lucky O.H. Dotulong. Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado Sumber : Jurnal EMBA Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 5 No. 2 (2017).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penempatan Kerja Kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel pelatihan Pengalaman kerja Tempat penelitian
10.	Heri Murtiyoko. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Satria Putra Jaya Di Jakarta Sumber : Jurnal Ekonomi Efektif Vol 3, No 2 (2021).	Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penempatan kerja Kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel pelatihan Tempat penelitian
11.	Dede Andi. <i>The Effect of Training and Placement of</i>	<i>The results of this study is Training and work placement significantly influence employee performance</i>	<i>Training Placement of employees</i>	<i>Differences in research location</i>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Employees on Employee Performance in PT. Bank Danamon tbk, Kuningan-Jakarta</i></p> <p>Sumber : Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol 6. No. 2 (2019).</p>		<i>Employee performance</i>	
12.	<p>Yordan Aliran Dakhi, Fadilah Frimadani, Anugrah Indah Darmawan, Reymond Halomoan Silaen, Kristi Endah Ndilosa Ginting.</p> <p><i>The Effect of Training, Work Discipline and Placement of Employees on Employee Performance At Prima Indonesia University Environment</i></p> <p>Sumber : Jurnal Ipteks Terapan Vol 16. No. 2 (2022).</p>	<p><i>The results of this study is Training, Work Discipline and Work Placement have a significant effect on Employee Performance</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Placement of employees</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Work Discipline</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
13.	<p>Iman Gandhi Mihardja, Masydzulhak Djamil, Ahmad Badawi Saluy.</p> <p><i>The Influence of Placement and Training on</i></p>	<p><i>The results show that the placement and the training variable as a positive effect on employee performance</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Placement of employees</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Competence</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Performance with Competence in Companies Members of the Indonesian Logistics & Forwarders Association (ALFI)</i></p> <p>Sumber : <i>Journal of Accounting and Finance Management Vol 3. No. 6 (2023).</i></p>			
14.	<p>A. Agustina, Ritha F. Dalimunthe, Sukaria Sinulingga.</p> <p><i>The Effect Of Recruitment, Training And Placement On The Performance Of Employees In PT Astra International Tbk, Toyota Auto 2000 SM. Raja Medan</i></p> <p>Sumber : <i>European Journal of Human Resource Management Studies Vol 3. No. 1 (2019).</i></p>	<p><i>Results showed simultaneously that the recruitment, training and placement gave positive and significant impact on employee performance. Partially, variable of recruitment, training, placement have positive and significant influence, with variable of training affects the performance of employees more dominantly</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Placement of employees</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Recruitment</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
15.	<p>Yuli Prastiani, Joko Sabtohadhi, Praja Hadi Saputra.</p> <p><i>The Influence of Training and Job Placement on Regional Revenue</i></p>	<p><i>The results in this study show that partially the training variable does not affect performance and the job placement variable has a significant effect on employee performance, simultaneously it has a</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Placement of employees</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Differences in research location</i></p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Agency Employee Performance in East Kutai District</i></p> <p>Sumber : Jurnal Scientia Vol 12. No. 3 (2023).</p>	<p><i>significant effect on the performance</i></p>		
16.	<p>Yohanes Susanto, Chamoli Anjana.</p> <p><i>Human Resources Analysis of Education, Training and Job Placement in Improving Employee Performance</i></p> <p>Sumber : Ilomata International Journal of Management Vol 3 No 1 (2022).</p>	<p><i>The results showed that simultaneously the level of education, training, and job placement had a positive and significant impact on improving employee performance , but partially job placement had a dominant influence on improving employee performance, with work placements that matched the competencies possessed by employees through education and training will affect improving the performance of the employee concerned.</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Placement of employees</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Education</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
17.	<p>Mohammed Raja Abdulraheem Sal.</p> <p><i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity</i></p> <p>Sumber : <i>International Journal of Management Sciences and Business Research</i>, Vol. 5, Issue 7 (2016).</p>	<p><i>Training and development have important impact on employee performance and productivity.</i></p>	<p><i>Training</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Did not examine placement of employees variables</i></p> <p><i>Development</i></p> <p><i>Productivity</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
18.	<p>Dewi Rama Niati, Zulkifli Musannip</p>	<p><i>The results showed that training and motivation</i></p>	<p><i>Training</i></p>	<p><i>Did not examine</i></p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Efendi Siregar, Yudi Prayoga.</p> <p><i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i></p> <p>Sumber : <i>Budapest International Research and Critics Institute- Journal</i> Vol 4. No 2 (2021).</p>	<p><i>can improve job performance. Training, motivation, and job performance can improve career development of employees at work. It is recommended to improve training program, motivation and work performance of employees.</i></p>	<p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>placement of employees variables</i></p> <p><i>Career development</i></p> <p><i>Role of motivation</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
19.	<p>Arga Teriyan, Teul Panda Banjai, Eris Martini, Disa Rosiyanti, Khoerunnas Rulloh.</p> <p><i>The Influence Of Career Development And Job Placement On Employee Performance At Corporation Of Delta Trasindo Utama In Jakarta</i></p> <p>Sumber : <i>Online Journal Systems UNPAM</i> Vol 1. No 1 (2020).</p>	<p><i>The career development has a significant effect on employee performance. The work placement has a significant effect on employee performance. Career development and work placement simultaneously have significant effect to the employee performance</i></p>	<p><i>Job placement</i></p> <p><i>Employee performance</i></p>	<p><i>Did not examine job placement variables</i></p> <p><i>Career development</i></p> <p><i>Differences in research location</i></p>
20.	<p>Rizkia Laila Fitri, Agung Wahyu Handaru, Corry Yohana.</p> <p><i>The Effect of Recruitment, Selection, and</i></p>	<p><i>Placement has a positive and significant effect on performance</i></p>	<p><i>Job Placement</i></p> <p><i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Did not examine training variables</i></p> <p><i>Recruitment Selection</i></p>

No	Peneliti, Judul Peneliti, Sumber dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Placement on Employee Performance</i> Sumber : <i>The International Journal of Social Sciences World</i> Vol 3. No 2 (2021).			<i>Differences in research location</i>

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2023

Berdasarkan tabel 2.4 penelitian terdahulu pada halaman sebelumnya dapat diketahui bahwa dari variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian dengan variabel yang sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa terdapat beberapa persamaan dan juga perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan dalam proposal penelitian ini. Tersedianya hasil penelitian yang relevan, peneliti mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan dari sebuah perusahaan adalah mencapai hasil kinerja yang maksimal. Maka dari itu setiap karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik itu dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kerjasama yang baik agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara pengembangan Sumber Daya Manusia melalui proses pelatihan terhadap karyawan tersebut. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan tersebut”.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Mohammed Raja (2016) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yuyun, et. al. (2017) mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. A. Agustina, et. al (2019) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Ni Wayan (2019) mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Indra, et. al. (2021) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Dewi, et. al (2021) mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Iman Gandi, et. al (2022) dalam penelitiannya mendapatkan hasil

bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Yuli, et. al (2023) bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jadi dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan, salah satunya dapat dilakukan melalui pelatihan. Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan keahlian dan pengetahuan karyawan dapat lebih meningkat guna memperlancar tugas yang telah diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan keuntungan dan bermanfaat bagi masyarakat. Saat ini, perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil *recruitment* dan *qualification* perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri. Disebutkan pula bahwa penempatan kerja juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, banyak bukti yang menyatakan bahwa dimensi penting hubungan penempatan kerja dengan pengunduran diri adalah level kinerja karyawan. Perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan karyawannya

terutama yang berkinerja tinggi bagi mereka, seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peningkatan peluang promosi dan seterusnya. Sedangkan sedikit upaya ditempuh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja buruk. Bahkan mungkin terdapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka agar mengundurkan diri.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Karina, et. al. (2017) bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Arga Teriyan, et. al (2020) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Heri (2021) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Rizkia, et. al. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Yohanes, et. al (2022) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Yordan, et. al (2022) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya Gwenth, et. al. (2023) penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, Hal ini pengelolaan penempatan kerja karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tanggung jawab dari seorang manajer Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adapun fungsi dari Sosial, pentingnya penempatan kerja yang tepat bagi manajer sumber daya manusia.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

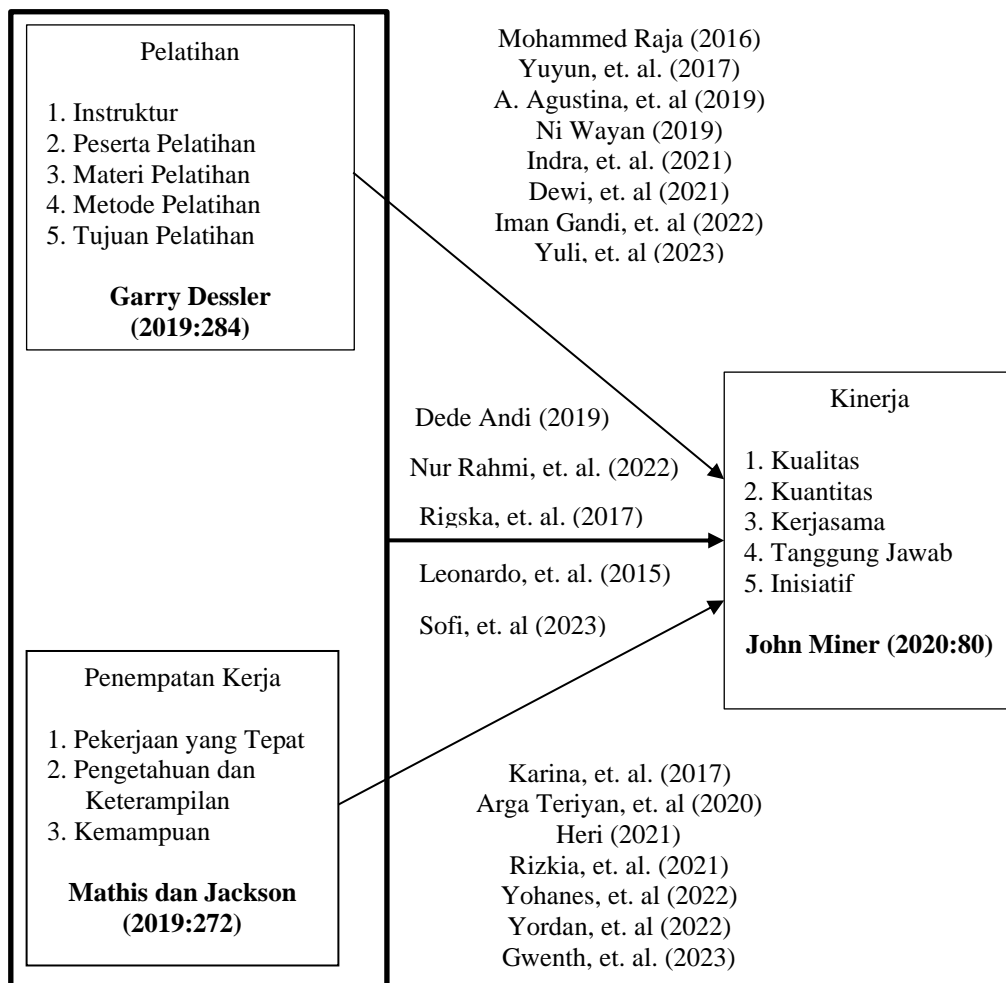
Karyawan

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 Leonardo, et. al. (2015) menunjukkan bahwa pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitiannya Rigaska, et. al. (2017) menjelaskan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan variabel penempatan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dede Andi (2019) dalam penelitiannya menunjukkan pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nur Rahmi, et. al. (2022) dalam penelitiannya menunjukkan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pelatihan kerja. Sofi, et. al (2023) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pelatihan, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari pada kerangka pemikiran diatas mengenai pengaruh pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan maka peneliti akan menggambarkan penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu melalui sebuah paradigma penelitian sebagai berikut



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis secara parsial

- a. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan