

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia. Hal ini dikarenakan manajemen merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan seseorang maupun sumber-sumber lainnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Kualitas Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi jalannya organisasi karena merupakan motor penggerak organisasi agar diperoleh organisasi yang efektif dan efisien.. Menurut Sedarmayanti dalam Suryani (2017:93), pengembangan sumber daya manusia secara makro merupakan hal yang penting dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2009:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler dalam Sutrisno (2009:5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, *et al.* dalam Sutrisno (2009:6), mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaan. Menurut Umar dalam Sutrisno (2009:7), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001-dalam Sutrisno, 2009:7) tujuan MSDM meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer dalam mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler *et al.* (dalam Irianto, 2001-dalam Sutrisno, 2009:8) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu :

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.1.2 Pengertian Pelatihan

Kasmir dalam Meidita (2019:229) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Widodo dalam Meidita (2019:229) menyatakan :pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya.

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Faktor-faktor mengenai pelatihan menurut Kasmir dalam Meidita (2019:229) yaitu: 1) peserta pelatihan, 2) instruktur/ pelatih, 3) materi pelatihan, 4) lokasi pelatihan, 5) lingkungan pelatihan, 6) waktu pelatihan.

Pelatihan didefinisikan oleh Sikula (dalam Asád, 2001-dalam Sutrisni, 2009:67), merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan Teknik untuk tujuan-tujuan tertentu. Asád dalam Sutrisno (2009:67), mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

2.1.2.1 Sasaran Pelatihan

1. Meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Jika *level of performance*-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

2. Meningkatkan mutu kerja

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri.

4. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.

6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.

Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memajukan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

2.1.2.2 Komponen-Komponen Pelatihan

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan

Mc. Gehee dalam Mangkunegara (2017:44) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan sebagai berikut :

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelatihan
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta
5. Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku

2.1.2.4 Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*job study*)
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan

3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya
4. Menetapkan metode pelatihan
5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi

2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelatihan

1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan

2.1.2.6 Metode Pelatihan

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017:52) mengemukakan metode pelatihan yaitu sebagai berikut :

1. On The Job

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Karyawan mempelajari *job* nya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Fungsi dari metode ini antara lain *supervisor* mampu menarik simpati peserta pelatihan, maka dari itu *supervisor* harus terlatih secara memadai. Manfaat metode ini adalah peserta

belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

2. *Vestibule* atau Balai

Metode yang sangat cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur. Misalnya, pelatihan pekerjaan pengetikan, klerk, operator mesin.

3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan. Metode ini biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi. Metode demonstrasi dapat juga digunakan untuk tujuan pengembangan manajerial. Sedangkan metode pelatihan contoh dapat digunakan untuk pengajaran operasi mekanik dan hubungan interpersonal.

4. Metode Simulasi

Metode simulasi merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan. Metode simulasi yang sangat populer adalah permainan bisnis. Adapun bentuk-bentuk simulasi lainnya *word and lutt*, membuat cangkir kertas, *adobocho woraburra*, bujur sangkar terpotong, *rumor clinic*, truk mini, permainan angka, *berkshire dominoes*, bujur sangkar berlubang, legoman, kartu bernomor.

5. *Apprenticeship*

Merupakan suatu cara mengembangkan keterampilan perajin atau pertukangan.

Metode ini tidak mempunyai standar format, peserta pelatihan mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.

6. Metode Ruang Kelas

Metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*.

2.1.2.7 Ciri – Ciri Pelatihan Yang Baik

Pelatihan yang baik memiliki ciri-ciri antara lain :

1. Mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan; diberikan secara instruksional
2. Obyeknya seseorang atau sekelompok orang
3. Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan
4. Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

2.1.2.8 Indikator-Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara dalam Meidita (2019: 229) indikator pelatihan adalah

1. Instruktur adalah karyawan yang lebih berpengalaman dan bertugas memberikan pelatihan.
2. Peserta adalah karyawan yang ditugaskan mengikuti pelatihan dengan tujuan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan.

3. Materi. Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan dan pelaporan kerja
4. Tujuan. Tujuan pelatihan adalah hal yang akan dicapai atau dihasilkan dari suatu pelatihan.
5. Metode. Metode pelatihan merupakan cara atau prosedur yang ditempuh dalam suatu pelatihan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
6. Sasaran. Sasaran pelatihan adalah perilaku yang diharapkan dari peserta pelatihan.

2.1.3 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno dalam Meidita 2019:229). Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menhadi tanggung jawabnya (Rosmaini & Tanjung dalam Meidita 2019:229).

Menurut Wibowo dalam Meidita (2019:229) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik, kepribadian, motivasi, isu emosional, budaya organisasi, dan kemampuan intelektual. Menurut (Sedarmayanti dalam Meidita 2019:229) kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan

tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan kedalam organisasi.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer & Spencer dalam Wibowo 2016:272). Sebagai sebuah karakter individu yang melekat pada diri seseorang kompetensi ini selalu dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dalam pekerjaan tersebut, (Wibowo dalam Ngatemin 2012:84).

Kompetensi itu sendiri dapat dibedakan dalam dua jenis (Hutapea & Thoha dalam Ngatemin 2012:84) yaitu kompetensi teknis (*Hard skill*) dan kompetensi perilaku (*Soft skill*). *Hard skill* ini diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan pengetahuan mereka, sedangkan *soft skill* diperlukan terkait dengan bagaimana perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2.1.3.1 Karakteristik Kompetensi

Dalam kaitannya dengan kompetensi ini terdapat 5 tipe karakteristik (Spencer & Spencer : 1993 dalam Wibowo : 2007) antara lain :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Oleh karenanya dengan kompetensi individu yang baik maka diharapkan motivasi kerja seseorang dapat meningkat lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3.2 Manfaat Penggunaan Kompetensi

Ruky (2003) dalam Sutrisno (2009:208), mengemukakan bahwa konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam

pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.3.3 Tipe Kompetensi

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan Tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan Tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampun merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.3.4 Tingkatan Kompetensi

Adanya tingkatan kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016:278) seperti gunung es dimana ada yang tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan. Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan yaitu:

1. *Behavioral Tools*
 - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b. *Skill*, merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik, misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik, *skill* menunjukkan produk.
2. *Image Attribute*
 - a. *Social role*, merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
 - b. *Self image*, merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas “*fast track*”.
3. *Personal characteristic*
 - a. *Traits*, merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

- b. *Motive*, merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.1.3.5 Faktor Memengaruhi Kompetensi

Zwell dalam Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa factor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku, apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan

sebagainya. Pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang karyawan kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikian kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan praktik rekrutmen atau seleksi karyawan, system penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai, kebiasaan dan prosedur memberikan informasi, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, serta proses organisasional.

2.1.3.6 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut (Sutrisno dalam Meidita 2019:229) yaitu

1. *Motives* (motivasi), adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits* (sifat), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self concept* (konsep diri), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
5. *Skills* (keterampilan), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tertentu baik fisik maupun mental.

2.1.4 Pengertian Penempatan Karyawan

Marihot T. E. Hariandja dalam Anita (2013:69) menyatakan bahwa “Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Sementara itu Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138), mendefinisikan bahwa “Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan dalam Fadilah (2020:230), Mengemukakan bahwa “penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut”. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi / jabatan seseorang tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2.1.4.1 Syarat Penting Dalam Proses Penempatan

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2004) dalam Bahwiyanti & Alveny (2020:502) ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan, Adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.

- b. Rencana-rencana sumber daya manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

2.1.4.2 Faktor Pertimbangan Dalam Penempatan

Menurut Wether & Davis (2002) dalam Agustriyana (2015:162) dikatakan tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. **Faktor Prestasi Akademis**

Karyawan yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi akademis yang rendah, maka ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dengan kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Sehingga latar belakang Pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan bahan pertimbangan.

- b. **Faktor Pengalaman**

Pengalaman kerja sebelumnya Ketika seseorang pernah bekerja di tempat lain, perlu mendapat perhatian dalam penempatan karyawan, apalagi jika seseorang karyawan tersebut melamar pada bidang yang sama atau sejenis di tempat sebelumnya.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan juga dalam penempatan karyawan berdasarkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada bagian perusahaan tersebut.

d. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan ini merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan juga oleh manajer sumber daya manusia dalam menempatkan karyawan. Karyawan wanita yang telah memiliki suami dan anak, maka sebaiknya ditempatkan pada perusahaan yang tidak jauh dari tempat tinggal suami.

e. Faktor Usia

Disini dimaksudkan bahwa faktor usia juga perlu mendapat pertimbangan. Jika karyawan sudah memasuki usia tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak perlu mempunyai risiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, tetapi untuk karyawan yang masih berusia muda maka perlu diberikan tanggung jawab yang sedikit berat.

2.1.4.3 Indikator-Indikator Penempatan Karyawan

Bambang wahyudi yang dikutip Suwatno (2003) indikator-indikator penempatan karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

2.1.5 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Robbin dikutip dari Anita (2013:70) menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Mangkunegara (2006: 47) dalam Triyanto (2014:28) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Siagian (2008: 102) dalam Triyanto (2014:28) menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi.

Motivasi kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha - usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja (Anoraga dalam Anita 2013:70).

2.1.5.1 Teori-Teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan *fundament* yang mendasari perilaku karyawan. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberi penilaian, dan kritik terhadap sesuatu.

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2017:97) mengemukakan ada tiga kebutuhan manusia yaitu:

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang

lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada Bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

3. Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun

daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku seperti rasa jijik, rasa ingin tahu, rasa rendah diri, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

4. Teori *Drive*

Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang, misalnya kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

2.1.5.2 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

1. Prinsip partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaannya akan membuat karyawan tersebut menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5.3 Faktor- Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno dikutip dari Meidita (2019:229) menyatakan faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor *intern* dan faktor *ekstern* yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Faktor *intern* yaitu keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor *ekstern* yaitu kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan kerja, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

2.1.5.4 Indikator Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara dikutip dari Meidita (2019:229) adalah sebagai berikut:

1. Kerja keras
2. Orientasi masa depan
3. Tingkat cita-cita yang tinggi
4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas
5. Usaha untuk maju
6. Ketekunan bekerja
7. Hubungan dengan rekan kerja
8. Pemanfaatan waktu.

2.1.6 Hubungan Antara Variabel *Independent* Dengan Variabel *Dependent*

2.1.6.1 Hubungan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Darmawan, dkk (2017:1282) “pelatihan sangat diperlukan bagi seorang karyawan agar dapat menjalankan fungsi atau tugasnya dengan baik sesuai dengan standar kerja yang ada pada perusahaan. Sehingga apabila pelatihan itu dapat diterima dengan baik oleh karyawan, maka motivasi yang dimiliki oleh karyawan akan meningkat dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan”.

2.1.6.2 Hubungan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Simamora (2004) dalam Ngatemin (2012:86), “kompetensi keterampilan dan pengetahuan (*skill & knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan *relative* berada dipermukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia, *konsig* sedikit *visible* dan dapat dikontrol perilaku dari luar, sedangkan motif dan sifat letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian seseorang. Oleh karenanya dengan kompetensi individu yang baik maka diharapkan motivasi kerja seseorang dapat meningkat lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya”.

2.1.6.3 Hubungan Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Rahmana, dkk (2019:39), “salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan menempatkan tenaga kerja pada posisi yang tepat di tempat yang tepat. Faktor yang mendukung motivasi karyawan bisa berupa penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan maupun melakukan koordinasi antar karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan pimpinan”.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun | Variabel yang Diteliti, Alat Analis, Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---------------|---|--|--|---|
| 1 | Anggi Meidita | Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja, Jurnal Ilmiah Megister Manajemen, Vol. 2, No. 2, September 2019 | X1 Pelatihan, X2 Kompetensi, Y1 Motivasi Kerja, Y2 Kepuasan Kerja. Alat analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh | Sama-sama mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dan kesamaan pada variabel bebasnya yaitu pelatihan dan kompetensi. | Perbedaan pengambilan sumber data dan objek penelitian. |

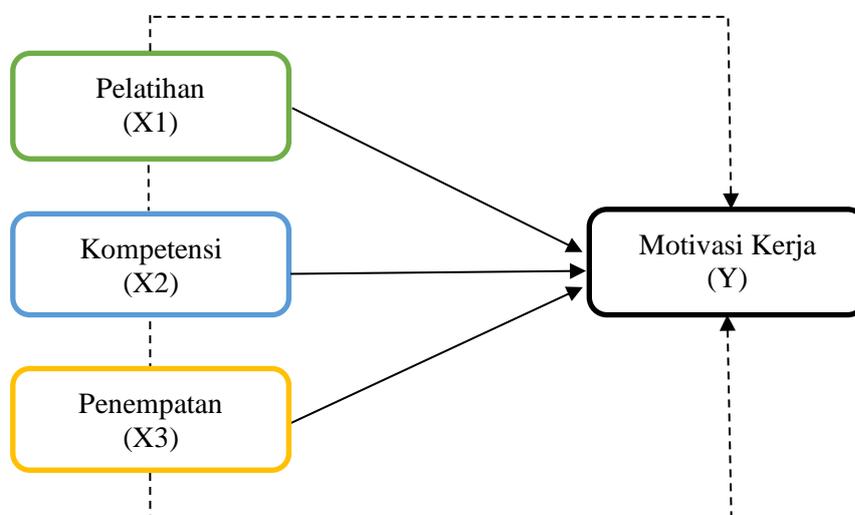
| | | | | | |
|---|------------------------------|--|--|--|---|
| | | | signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. | | |
| 2 | Arna Suryani dan Rahma Linda | Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Batang Hari Jambi, J-MAS, Vol. 2 No. 1, April 2017 | X1 Pelatihan, X2 Penempatan, Y Motivasi, Z Kinerja. Menggunakan Alat analisis jalur (<i>path analysis</i>) dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan penempatan berpengaruh positif dan signifikansi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. | Sama-sama mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dan kesamaan pada variabel bebasnya yaitu pelatihan dan penempatan. | Perbedaan pengambilan sumber data dan objek penelitian. |
| 3 | Arif Triyanto Sudarwati | Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. Jurnal Paradigma, Vol. 12, No. 01, Februari – Juli 2014. | X1 Kompetensi, X2 Penghargaan, Y Motivasi Kerja, Menggunakan alat analisis data berupa uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linier berganda (uji t dan uji F). | Sama-sama mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dan kesamaan pada variabel bebasnya yaitu kompetensi | Perbedaan pengambilan sumber data dan objek penelitian. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | | | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi dan penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan PT. KAI di Stasiun Sragen. | | |
| 4 | Julia Anita, Nasir Aziz, dan Mukhlis Yunus | Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol 2, No.1, November 2013. | X1 Penempatan, X2 Beban Kerja, Y Motivasi Kerja, Z Prestasi Kerja. Menggunakan Alat analisis jalur (<i>path analysis</i>). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai. | Sama-sama mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dan kesamaan pada variabel bebasnya yaitu penempatan | Perbedaan pengambilan sumber data dan objek penelitian. |
| 5 | Ngatemin Wanti Arumwanti | Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja | X1 Kompetensi, X2 Kompensasi dan Y Motivasi Kerja. Menggunakan | Sama-sama mengukur tingkat motivasi kerja karyawan dan kesamaan | Perbedaan pengambilan sumber data dan objek penelitian. |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | Karyawan Hotel di Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Vol. 12 No. 2, September 2012. | metode survey dengan alat pengumpulan data berupa kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan hotel di Kab. Karo | pada variabel bebasnya yaitu kompetensi. | |
|--|--|---|--|--|--|

2.3 Kerangka Penelitian

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pelatihan, kompetensi, dan penempatan terhadap motivasi kerja karyawan maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam diagram struktur seperti pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Keterangan:

Variabel X1 : Pelatihan

Variabel X2 : Kompetensi

Variabel X3 : Penempatan

Variabel Y : Motivasi Kerja

————→ : Pengujian Secara Parsial

-----→ : Pengujian Secara Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi, perumusan masalah serta penelitian terdahulu, maka peneliti mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara untuk mengetahui pengaruh antara tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat, maka dilakukan uji hipotesis yaitu Diduga Pelatihan (X1), Kompetensi (X2) dan Penempatan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) karyawan pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk baik secara parsial maupun simultan.